

Veera Väisänen

USKO IHMISIIN, AUTA KEHITTÄYMISSÄ

Valmentavan esimiestyön kehittäminen suomalaisessa contact centerissä

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kevät 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä Veera Väisänen	
Työn nimi Usko ihmisiin, auta kehittymisessä – Valmentavan esimiestyön kehittäminen suomalaisessa contact centerissä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja S-Asiakaspalvelu Oy, Tiina Lautkankare
Aika Kevät 2014	Sivumäärä ja liitteet 136 + 21
<p>Työtä tehdään nykyään yhä useammin tiimeissä. Tiimiorganisaatiossa korostuu tiimin lähimmän esimiehen työ. Tiimin johtamisessa valmentavalla esimiestyöllä on suuri merkitys, kun tiimiä ja sen jäseniä voidaan valmentaa parempiin tuloksiin. Kyse on ihmisten johtamisesta ja valmentamisesta.</p> <p>Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on S-Asiakaspalvelu Oy. S-Asiakaspalvelu Oy on suomalainen Contact Center ja S-Pankki Oy:n tytäryhtiö. S-Asiakaspalvelu hoitaa S-Pankin puhelimitse ja sähköisesti tapahtuvan asiakaspalvelun. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Kajaanissa. Työntekijöitä on yhteensä noin 100, joista 30 Kajaanissa. S-Asiakaspalvelu on tiimiorganisaatio. Tiimiorganisaatiossa kilpailukyvyyn ylläpitäminen, uudistuminen ja tuloksen tekeminen ovat keskeisiä. Esimiestyön vaikuttavuuden tunnistaminen on tärkeää.</p> <p>Tutkimusongelma kysymyksen muotoon asetettuna on seuraava: Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää S-Asiakaspalvelussa? Kehittämistehtävänä on valmentavan esimiestyön kehittäminen. Tavoitteena on konkreettinen S-Asiakaspalvelun puhelintimien esimiestyön kehittämissuunnitelma. Tutkimus on aineistolähtöinen, kvalitatiivinen. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastatteluita, joita tehtiin yhteensä neljälle työntekijätason ryhmälle.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kehittämisen pääteemoja nousi yhteensä kolme: Työhyvinvointi, motivaatio ja vuorovaikutus. Pääteemojen alle muodostettiin alateemat, jotka kuvaavat tarkemmin kehittämisteeman sisältöä. Valmentavalla otteella johdetussa yrityksessä työntekijöille annetaan vastuuta ja heihin luotetaan. Sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin paranee, ja motivaatio tehdä työtä kasvaa. Tuloksellinen toiminta edellyttää sitoutunutta, vastuuta ottavaa ja tavoitteisiin pyrkivää henkilöstöä. Johtamalla ihmisiä valmentavalla otteella esimies auttaa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiin. Valmentajan pääasiallinen keino tuottaa hyötyä yritykselle on auttaa ihmisiä kehittymään työssään. Valmentava esimies työskentelee työntekijöiden voimavarojen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimustulosten teemat yhdistetään kehittämissuunnitelmassa työn imun käsitteen kautta laajempaan kontekstiin. Valmentava esimies toimii työntekijöitä palvelevassa roolissa, missä työn vaativuuden sekä työn ja työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen valjastaminen työntekijän ja organisaation yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi on oleellisin valmentamisen tapa toimia. Valmentavalla esimiehellä on hallussaan kokonaisuus, jossa työntekijä ottaa vastuun omasta kehittymisestään juuri hänelle sopivien haasteiden ja voimavarojen johtaessa sitoutumisen ja työn imun kautta parempiin tuloksiin.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	esimiestyö, kehittäminen, valmentava johtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Masters Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Author Veera Väisänen	
Title Coaching Development in a Finnish Contact Center	
Optional Professional Studies	Instructor Mervi Väisänen
	Commissioned by S-Asiakaspalvelu Oy, Tiina Lautkankare
Date Spring 2014	Total Number of Pages and Appendices 136 + 21
<p>In team organizations the team leader has a significant role when it comes to coaching the team and its members towards the organization's goals. Coaching is defined as a leadership method where the team members are empowered by the team leader.</p> <p>This study was commissioned by a Finnish Contact Center, S-Asiakaspalvelu Oy. S-Asiakaspalvelu Oy is a customer service center and a subsidiary of S-Pankki Oy. S-Asiakaspalvelu has the total of 100 employees both in Helsinki and in Kajaani and its mission is to handle customers' contacts via telephone and email.</p> <p>The aim of the study is to develop coaching in the organization. In earlier studies, it has become clear that there are some issues to approach in leadership development in this Contact Center. In this study these topics are approached through employees. The aim is to find out how coaching should be developed in the employees' opinion, and how these outcomes can be used for a concrete plan for coaching development.</p> <p>The methodological approach is inductive action research. Since I work in the organisation as an employee, my research position could not be entirely objective. Action research was therefore an appropriate approach, since the organisation and its personnel could participate in the research and through participation, develop the operations in the organization. The research method was discussion interviews for employees working as subordinates for the contact center telephone team leaders. Discussion interviews took place in October 2013.</p> <p>The research results indicated that there were three main coaching topics to develop in the organization: work wellbeing, motivation and interaction. These topics are processed further into the framework of work engagement where the coach can – with the significant support from the organization – develop the employees' work performance through empowering and deploying the coachees' personal and work resources to achieve organizational goals.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords Coaching, coaching of employees, leadership development	
Deposited at <input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences	

EXTENDED ABSTRACT

In team organizations the team leader has a significant role when it comes to coaching the team and its members towards the organization's goals.

This study was commissioned by a Finnish Contact Center, S-Asiakaspalvelu Oy. S-Asiakaspalvelu Oy is a customer service center and a subsidiary of S-Pankki Oy. S-Asiakaspalvelu has the total of 100 employees both in Helsinki and in Kajaani and its mission is to handle customers' contacts via telephone and email.

The aim of this study is to develop coaching in the organization. In earlier studies in S-Asiakaspalvelu Oy, it has become clear that there are some issues to approach in leadership development in this Contact Center. There are quantitative researches made for the employees every year where employees evaluate their team leader. These studies suggest that there are issues, e.g. inspiring the staff and supporting them that the team leaders should focus on developing.

In this study these topics are deepened. The aim is to find out new information regarding how the team leaders work as coaches and how do employees feel about cooperation and interaction with their coach. Does the coach motivate the employees to reach the goals? Can the coach affect employee engagement? The aim is approached through employees. The purpose is to find out how coaching should be developed in the employees' opinion, and how these outcomes can be used for a concrete plan for coaching development.

There is no exact definition for coaching. Coaching can be defined as a leadership method where the team members are empowered by the team leader. Nowadays it is usual that the leader no longer works as an expert but as a coach who is in charge of his team's performance. Individuals and teams can develop their performance through coaching actions which take place in interaction between the coach (team leader) and the coachees (employees). The coach's main target is to help people to learn, and to improve and develop their personal resources. (Jalava 2001, 68.) The coach believes that there is unlimited potential in each and every employee to be used to achieve the organization's goals, when the employees' and the organization's goals are matching. (Carlsson & Forssell 2012, 25, 57 – 59; Räsänen 2007, 18.)

The methodological approach here is inductive action research. Since I work in the organization as an employee, my research position could not be entirely objective. Action research was therefore an appropriate approach, since the organization and its personnel could participate in the research and through participation, develop the operations in the organization. The research method was discussion interviews for employees working as subordinates for the contact center telephone team leaders. The participants were recruited through email to participate in the coaching development in their own organization. In order to have a balanced plan, the aim was to have an equal amount of participants from the Helsinki and from Kajaani offices. From Helsinki there were not as many volunteers as there were from Kajaani. Therefore, all the volunteers from Helsinki could participate. There were more people interested in discussions than I could take in Kajaani. Therefore, I had to choose who could participate or not. Employees with special tasks, for example, were active to participate, but to get a balanced plan I had to limit their participation to group discussions.

The groups were composed as heterogeneously as possible, i.e. there were employees of different ages and those who worked under different team leaders in order to have as creative conversation as possible. There were four groups discussing about their leader's/coach's behaviour, way to work, coaching development ideas and guidelines. In each group there were from three to five participants. Discussion interviews took place in October 2013. Two discussions were held in Helsinki and two in Kajaani. I as a researcher did not participate in the conversations, but worked through the conversations as a moderator or director.

The discussions were constructed over themes. These themes were discussed from versatile angles and freely in the groups, since the most important thing was to find out the employees' views, opinions and visions about the team leaders' coaching skills and its development. The group discussion interviews were diverse and mainly constructive. All the group discussion interviews were recorded.

The data gathered was transcribed and then analyzed through content analysis. The results were presented as themes that were worked from the data.

In Contact Center branch and in this organization it is usual that management has authority and power over subordinates and they do not work as leaders or coaches. In this organization, the team leaders' given role and duty is team coaching. Unfortunately, according to this study,

coaching does not take place in actions, nor in the way of leading and thinking. The reason for this was thought to be the lack of time: team managers have several other duties and, therefore, they do not have enough time to focus on team members and their individual development.

The research results indicated that there were three main coaching topics to develop in the organization:

- Work wellbeing
- motivation and
- interaction.

Work wellbeing consists of reliability, autonomy, supporting the employees in coping at work, and fair practices. Motivation is increased when there is more commitment to work - the coach encourages his team members and acts as a coach, gives proper feedback and recognition of good achievements and also notes the employees' career development and focuses his coaching on the team member's personal development. Interaction in the organization should be more open, the team leader should be approachable and he should 'be there for his team'. The development discussions between the employee and the coach should focus more on the themes that the employee brings out in the conversation. The open atmosphere in the organization can be supported by team leaders since it gives 'good vibes' to selling products and affects also work wellbeing and the feeling that the employees get social support also from colleagues. Team leaders's way to work affects every employee and the atmosphere in the working place. The coach also supports employees' substantial know-how by working together with the department who is in charge of educating the staff in the organization.

Besides being in charge of the team's performance, the team leaders are in charge of the team members' work wellbeing. Also, the role of servant leadership comes to focus, since the research results pointed out that the most important thing that a coach can do is to help and enable the employees in achieving the goals. At this point it became clear that more theoretical information regarding work wellbeing is needed in order to expand the research results to a proper coaching development plan. The approach taken was from positive occupational psychology, where the focus is on developing the balance between job demands and job resources.

The research results were at this point processed further into the framework of work engagement and job demands – job resources (JD-R) model. The leader's or coach's role in this framework was processed carefully.

The JD-R model was introduced by Wilmar B. Schaufeli and Arnold B. Bakker in 2001 and has been studied further, for example, by Jari Hakanen (2005). In this model, the job demands and job resources can affect the work engagement or, in other hand, the burnout process. The recent research by Jari Hakanen does suggest that by improving the job resources and personal resources and combining these into an appropriate level of job demands, one can achieve a positive work drive. This process can lead to work engagement which can be described with terms vigor, dedication and absorption. Further, this leads into better in-role and extra-role performance, financial turnover and creativity. Hakanen points out that work engagement is possible in any branch (Hakanen 2011, 32 – 34).

Job resources such as social support from colleagues and supervisors, performance feedback, skill variety, and autonomy, start a motivational process that leads to work engagement, and consequently, to higher performance. Job resources gain their motivational potential when employees are confronted with high job demands (e.g. workload, emotional demands, and mental demands). (Bakker & Demerouti 2008.)

Job and personal resources are mutually related, and personal resources can be independent predictors of work engagement. Thus, employees who score high on optimism, self-efficacy, resilience and self-esteem are well able to mobilize their job resources, and generally are more engaged in their work. (Bakker & Demerouti 2008.)

Both coach and servant leadership roles and actions are crucial when enabling the team members to achieve their potential. In this model the coach can – with the significant support from the organization – develop the employees' work performance through empowering and deploying the coachees' personal and job resources to achieve organizational goals. The team leader's role is to know his staff and individually find out what kind of job demands they need in order to develop in their career and towards goals. The coach's duty is also to empower and evoke excellence in employees. The employee is responsible for development but the coach enables the development.

The organization's motivation to improve coaching to be more open and empowering leadership is crucial in order to implement this coaching development plan. Coaching takes time but the results are wide and effective.

One problem that contact centers face is staff turnover. By developing a more flexible coaching plan through job resources – job demands model, the staff turnover problem can also be faced more effectively.

The work engagement can be increased substantially through coaching acts and coaching. It is also vital that the whole organization makes the effort in developing a more reliable working environment with more open interaction and that everyone takes part in developing the job resources such as social support and cooperation.

This survey was inductive and qualitative. Therefore, the results can not be generalized elsewhere. In this study, development focuses on the Contact Center branch, where e.g. autonomy can not be increased as much as in other branches. The theory of leadership and coaching is universal and it can be assumed that by improving motivation, interaction and work wellbeing in any organization, work performance will become better.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA TÄMÄN TUTKIMUKSEN TAVOITE	2
3 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ	4
3.1 Valmentaminen historiasta tähän päivään	8
3.2 Valmentamisen ihmiskäsitys	9
3.3 Valmentaminen tähtää kehittymiseen ja tuloksiin	11
3.4 Työllä on tarkoitus – valmentamisesta motivaatio	12
3.5 Valmentava esimiestyö – askel sitoutumiseen	15
3.6 Valmentamisen vaikuttavuudesta	17
4 ESIMIESTYÖ S-ASIAKASPALVELUSSA	18
5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	21
5.1 Aineiston keruumenetelmä	25
5.2 Aineiston analyysi ja tulkinta	30
6 TULOKSET	33
6.1 Työhyvinvointi	34
6.1.1 Luottamus	34
6.1.2 Omaan työhön vaikuttaminen	38
6.1.3 Jaksamisen tukeminen	39
6.1.4 Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	44
6.2 Motivaatio	48
6.2.1 Sitoutuminen	49
6.2.2 Uratavoitteet	55
6.2.3 Kannustaminen	61
6.2.4 Valmentamisen teot	66
6.2.5 Palaute	75
6.2.6 Palkitseminen	82
6.3 Vuorovaikutus	85
6.3.1 Tiedottaminen	85

6.3.2 Esimiehen lähestyttävyys ja saatavuus	91
6.3.3 Kehityskeskustelu	95
6.3.4 Työilmapiiri	95
6.3.5 Osaamisen tukeminen	99
6.4 Valmentamisen nykytila	103
7 KOHTI KOKONAISVALTAISTA VALMENTAMISTA	107
7.1 Palveleva ja valmentava esimiestyö	108
7.2 Työn imuun valmentavan esimiehen avulla	110
8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA	115
8.1 Valmentavan esimiestyön tavoitetila	115
8.2 Kehittämistoimenpiteet	120
9 POHDINTA	124
LÄHTEET	132
LIITTEET	

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut haastava mutta antoisa projekti. Haluan kiittää työnantajani edustajaa kehittämistehtävän mahdollistamisesta. Se, että sain lähteä kehittämään oman työyhteisöni toimintaa, oli minulle merkittävä asia. Toisaalta kehittämistehtävän myötä olen pohtinut työasioita nykyään paljon myös kotona. Silti koen, että olen saanut paljon eväitä myös oman kehittymiseni ja näkemykseni kannalta.

Erityisesti haluan kiittää perhettäni kaikesta siitä tuesta ja jaksamisesta niissä tilanteissa, kun ”äidin on pitänyt kirjoittaa”. Ilman avopuolisoni ymmärrystä ja konkreettista tukea tämän kehittämistehtävän tekeminen ei olisi ollut mahdollista.

Koko projektia ohjannut lause voisi olla tämä Laotse’n (n. 500 eaa.) mietelmä:

”Tuhannenkin kilometrin matka alkaa yhdestä askelesta.”

Tavoitteen asettaminen, usko lopputulokseen, aloittaminen ja jatkaminen päämäärään saakka ovat sekä tätä projektia että valmentamista hyvin kuvaavia tapahtumia.

Kajaanissa toukokuussa 2014

Veera Väisänen

1 JOHDANTO

Työtä tehdään nykyään yhä useammin tiimeissä. Tiimiorganisaatiossa korostuu tiimin lähimman esimiehen työ. Tiimin johtamisessa valmentavalla esimiestyöllä on suuri merkitys, kun tiimiä ja sen jäseniä voidaan valmentaa parempiin tuloksiin. Kyse on ihmisten johtamisesta ja valmentamisesta.

S-Asiakaspalvelu Oy on S-Pankki Oy:n tytäryhtiö. S-Asiakaspalvelu hoitaa S-Pankin puhelimitse ja sähköisesti tapahtuvan asiakaspalvelun. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Kajaanissa. Helsingissä hoidetaan asiakaspalvelutyön lisäksi erilaisia pankin asiakaspalvelun taustatyöprosesseja, ja siellä on myös kehittämistoimintaa ja päälliköt. Kajaanissa on kaksi asiakaspalvelutiimiä esimiehineen. Työntekijöitä on yhteensä noin 100, joista 30 Kajaanissa.

S-Asiakaspalvelu on tiimiorganisaatio. Tiimiorganisaatiossa kilpailukyvyyn ylläpitäminen, uudistuminen ja tuloksen tekeminen ovat keskeisiä. Esimiestyön vaikuttavuuden tunnistaminen on tärkeää.

Esimiestyötä ja johtamista on tutkittu paljon. Johtamiseen on monia erilaisia näkökulmia: Suorituksen johtaminen, ihmisten johtaminen, osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen jne. Tässä opinnäytetyössäni tutkin esimiestyötä suomalaisessa contact centerissä, S-Asiakaspalvelu Oy:ssä, valmentavan esimiestyön näkökulmasta.

Kehittämistehtävänäni on valmentavan esimiestyön kehittäminen S-Asiakaspalvelu Oy:ssä. Tarkoitus on löytää kehittämisajatuksia ja hyviä käytänteitä kysymällä asiasta valmennettavilta, eli esimiesten alaisilta. Tutkimusongelma kysymyksen muotoon asetettuna on seuraava: Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää S-Asiakaspalvelussa? Kehittämistehtävänä on valmentavan esimiestyön kehittäminen. Tavoitteena on konkreettinen S-Asiakaspalvelun puhelintiimien esimiestyön kehittämissuunnitelma. Tutkimus on aineistolähtöinen, kvalitatiivinen. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastatteluita, joita tehtiin yhteensä neljälle työntekijätason ryhmälle.

2 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA TÄMÄN TUTKIMUKSEN TAVOITE

Esimies on S-Asiakaspalvelussa valmentava palveluesimies. Esimiehet eivät siis toimi asiaosajina, vaan heidän tehtävänä on valmentaa tiimiä ja sen yksilöitä kohti yrityksen tavoitteita puhelinpalvelun saatavuuteen, laatuun, myyntiin sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Esimiestyöstä saadaan palautetta vuosittain tehtävän työyhteisötutkimuksen (TYT) yhtenä osa-alueena. Lisäksi työntekijöiltä pyydetään palautetta lähimmän esimiehen suoriutumisesta vuosittain esimiestyökyselyllä, joka on internetpohjainen, kvantitatiivinen kysely. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että esimiehet kyllä ilmaisevat selkeästi tavoitteet ja antavat niistä palautetta sekä tiedottavat kohtalaisesti, mutta valmentavan esimiestyön puolella on kehitettävää. Aiemmissa tutkimuksissa esimiestyön kehityskohteiksi ovat nimittäin nousseet työntekijöiden jaksamisen tukeminen sekä esimiestyön innostavuus ja kannustavuus. Myös esimiestyön vuorovaikutuksellisuus ja yhteistyökyky mm. palaverien, henkilökohtaisten keskusteluiden ja esimiehen läsnäolon ja tiimityön sujumisen huomioimisen kautta on havaittu yleisiksi esimiestyön kehityskohteiksi.

S-Asiakaspalvelussa on myös keväällä 2012 tehty pro gradu-tutkielma, jossa on selvitetty, kuinka vaihtuvuutta voitaisiin minimoida ko. organisaatiossa. Tutkimuksen yhtenä osa-alueena oli esimiestyön vaikutus mm. työhyvinvointiin ja sitä kautta työntekijöiden kokemuksiin työyhteisöön sitoutumisesta.

Esimiestyötä SOK:lla on tutkittu aiemmin Aalto-yliopiston tutkimuksessa "SOK - johtajuus - Selvitys hyvästä esimiestyöstä". Tutkimuksessa on selvitetty, mistä hyvä esimiestyö koostuu. Tutkimuksessa on tunnistettu viisi eri esimiestyön roolia. Aiempi tutkimus oli haastattelututkimus SOK:n esimiehille, ei kuitenkaan S-Asiakaspalvelun esimiehille. Kyseessä on esimiesten näkemys hyvästä esimiestyöstä. Tässä tutkimuksessa esimiestyön kehittämisen lähtökohdaksi otetaan henkilöstön näkökulma.

Tässä tutkimuksessa käytetään aiempien tutkimuksien havaintoja lähtökohtina, joita lähdetään syventämään. Tällä tutkimuksella haetaan syvempää ymmärrystä valmentavasta esimiestyöstä, jotta voidaan laatia kattavampi esimiestyön kehittämissuunnitelma. Tarkoituksena on ryhmähaastatteluin kerätä tietoa ja keskustella siitä, miten esimiehet toimivat valmentajina arjessa: Miten työntekijät kokevat esimiestyön vuorovaikutteisuuden, yhteistyön, innostavuuden ja kannustavuuden ja kuinka esimiehet toteuttavat valmennusta käytännössä. Onko esimiestyö valmentavaa ja osallistavaa? Koetaanko esimiestyö motivoivaksi, yksilöitä ja tiimin vahvuuksia korostavaksi? Millainen vaikutus valmentavalla esimiestyöllä voi olla työntekijöiden sitoutumiseen?

Tämä tutkimus on toimintatutkimuksen ensimmäinen suurempi sykli. Esimiestyöstä kerätään toki tietoa ja sen vaikuttavuutta tutkitaan koko ajan. Tällä tutkimuksella halutaan kuitenkin päästä syvemmälle itse valmentavan johtamisen ja valmentavan esimiestyön perusasioihin haastattelemalla työntekijöitä.

Tämän syklin jälkeen tavoitteena on organisaatiomme tavoitteet huomioiden tunnistaa ne kehityskohteet ja -ideat, joita esimiestyölle olemme tutkimushaastatteluissa henkilöstön näkökulmasta havainneet. Koska S-Asiakaspalvelun esimiestyö on nimenomaan valmentavaa esimiestyötä, on tällä tutkimuksella mahdollisuus saavuttaa henkilöstön näkökulmaa esimiestyöhön ja sen kehittämiseen. Valmentava esimiestyöhän on osallistavaa ja vuorovaikutteista.

Seuraavissa luvuissa tutkin valmentavan esimiestyön käsitettä kirjallisuuskatsauksen ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta. Esitän näiden perusteella kokonaisnäkemyksen valmentavasta esimiestyöstä. Pohdin valmentamisen ihmiskäsitystä, esimiehen roolia, sekä valmentavan esimiestyön vaikuttavuuden mahdollisuuksia mm. sitoutumiseen ja työmotivaatioon, ja niiden kautta tavoitteelliseen työskentelyyn. Kyseessä on aineistolähtöisen tutkimuksen ns. esiymmärryksen tai viitekehyksen muodostaminen; pyrin hahmottamaan esimiestyötä kokonaisuutena.

3 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

Esimestyössä valmentavan esimestyön käsite on noussut yhä vahvemmaksi. Esimies ei ole enää välttämättä alaistensa työn asiantuntija, vaan esimestyön päävastuu muodostuu henkilöstön – yksilöiden ja tiimin – valmentamisesta.

Valmentavalla esimestyöllä tai valmentavalla johtamisella ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Valmentamisesta käytetään toisaalla termiä coaching valmentamisen synonyyminä, toisaalla valmentamisesta ja coachingista nähdään myös joitakin eroavaisuuksia. Valmentavasta johtamisesta on sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta, sekä eri näkökulmista tehtyjä tutkimuksia. Joissakin teoksissa esimies nähdään valmentajana tai koutsina, ja silloin valmentaminen ja coaching ovat toistensa synonyymit. Esimerkiksi Viitala (2008, 77) pohtii johtajuuden muuttumista esimiehestä coachiksi.

Toisaalla coaching ja valmentaminen erotellaan joissakin lähteissä toisistaan siten, että coachingia ostetaan yritykseen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta jotakin tiettyä tavoitetta varten, ja valmentaminen puolestaan on yrityksen sisäistä esimestyötä (Flaherty 1999,3; Parppei 2008, 29, 189). Coaching on ikään kuin harkittu määrä tavoitteellisia sessioita (Parppei 2008, 190), joita business coach vetää työntekijälle tai esimiehelle.

Tosin esimerkiksi Kansanen ja Cannon (1997, 3) suomentavat valmentavan johtamisen käsitteen englanninkielisestä termistä ”performance management”, vaikka ”coaching” terminä käsittelee alan kirjallisuudessa valmentamista. Hirvihuhta (2006, 8) puolestaan määrittelee coachingin seuraavasti: ”Coaching on muodostunut yleisnimitykseksi työhön liittyvälle, lähinnä keskustelulliselle valmentamiselle, joka tähtää yksilön tai ryhmän työsuorituksen parantamiseen”.

Kansanen ja Cannon määrittelevät johtamisen tarkoitukseksi vuonna 1997 asioiden toteuttamisen varmistamisen. Hyvä esimestyö on heidän mukaansa oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön keskittymistä, jolloin voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Kansanen ja

Cannonin (1997, 8) mukaan valmentava esimiestyö on esimiesten ja alaisten välinen yhteinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi.

Valmentamisen käsitettä voidaan avata myös eettisesti kestävässä, ihmisen arvoon ja potentiaaliin sekä oppimiskykyyn uskovana johtamisen tapana. (Carlsson & Forssell 2012, 25, 57 – 59; Räsänen 2007, 18.) Valmentava esimiestyö on sekä tapa, että tapa toimia. Valmentavan johtajan tapa toimia on aito, persoonallinen ja joustava. Carlssonin ja Forssellin (2012, 34 – 37) mukaan valmentavan esimiehen identiteetti on jakautunut kolmeen eri rooliin: manageriin, leaderiin ja coachiin. Coachingin tai valmentamisen ydin on valmennettavan tietoisuuden kasvaminen ja sen tuomat oivaltamisen mahdollisuudet. Kun valmennettava hyödyntää oivalluksiaan ja sitoutuu vahvemmin yrityksen tavoitteisiin, hän pääsee tuloksiin tehokkaammin kuin ulkoapäin annettujen valmiiden ratkaisujen avulla. Coachingissa voidaan yhdistää yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. (Räsänen 2007, 15.)

Myös Lähdesmäki (2007) lähestyy valmentavaa esimiestyötä roolin käsitteen kautta. Hän on tutkinut valtionhallinnon palkkausjärjestelmän muutosta teemahaastatteluin. Lähdesmäki tarkastelee esimiesten näkökulmaa palkkausjärjestelmään ja sen mukanaan tuomiin esimiesrooleihin. Tutkimuksessa haastateltiin esimiehiä. Haastattelujen teemat haettiin viidestä esimiehen roolista, joista yksi oli valmentavan esimiehen rooli. Nämä roolit haettiin johtamiskirjallisuudesta, ja roolit saivat syvempää merkitystä esimiesten kuvauksien kautta. Valmentajan roolia kuvattiin tutkimuksessa siten, että kuva valmentajasta ei vastaa perinteistä käsitystä virkamiesjohtajasta. Valmentajan ja tehostajan roolit mainittiin haastatteluissa useimmiten silloin, kun puhuttiin uuden palkkausjärjestelmän aikakaudella tarpeellisesta johtamisen roolista. Valmentaja vie tuloksiin: ”*Valmentaja-esimiehen tehtävänä on auttaa ja rohkaista johdettavia löytämään vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Valmentaja tähtää siihen, että työsuorituksen parantaminen ja osaajana kehittyminen ovat työntekijöille haasteita, joihin tähdätään ja joita kohti esimies auttaa matkan varrella palautetta antaen.*” (Lähdesmäki 2007, 83 – 91.)

Leonard-Cross viittaa tutkimuksessaan valmentamisen käsitteeseen yritysmaailmassa Zeuksen ja Skiffingtonin (2006) määritelmän kautta. Heidän mukaansa valmentaminen on henkilöstön kehittämismenetelmä, jolla voidaan parantaa suorituskykyä ja saada ihmisten kaikki mahdollisuudet, potentiaali, käyttöön.

Jalavan (2001, 68) mukaan valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Pääosassa on valmennettava (alainen) itse, ei valmentaja (Havunen 2007, 21). Työyhteisön tehokkuus riippuu siitä, kuinka osaavia työntekijät ovat. Siksi valmentajan pääasiallinen keino tuottaa hyötyä organisaatiolle on auttaa ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Ihmiset ovat esimiehen toiminnan keskiössä, ja esimies satsaa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Kun työntekijät tuntevat, että esimies on vilpittömästi heidän osaamisensa ja kasvunsa tukena, voidaan vastineeksi saada sitoutuneita työntekijöitä, jotka käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jalava 2001, 68.) Valmentavassa esimiestyöskentelyssä onkin kyse työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteen saattamisesta (Havunen 2007, 21). Erämetsä (2009, 198 – 204) sivuaa valmentamista kuvaten sitä epämu-kavuusalueelle auttamiseksi.

Kinlaw (1997, 19) puolestaan tyrmää valmentamisen roolina. Kinlaw kuvaa valmentamista yhtenä esimiehen toimintona. Kinlaw määrittelee valmentamisen seuraavasti: Valmentaminen on kurinalainen, henkilökohtainen vuorovaikutustapahtuma yhden tai useamman ihmisen välillä. Tässä vuorovaikutustapahtumassa keskitytään suorituskyvyn kasvattamiseen ja parantamiseen voimaannuttamalla vuorovaikutustapahtumaan osallistuvia. Tuloksena on menestyksekkäs yksilö, tiimi ja lopulta koko organisaatio. Valmentaminen helpottaa organisaation tavoitteisiin pääsemistä, sillä valmentamistapahtumassa yksilön tai tiimin koko kyvykkyys saadaan organisaation käyttöön. (Kinlaw 1997, 30.) Tämä kuvaa hyvin myös Leenamajja Otalan (2008, 53, 292) osaamisen johtamisen mallia, jossa esimies on innostaja ja positiivisen tunnelman luoja, jolloin yksilöiden osaamisesta voi tulla organisaation osaamista. Myös esimiesten tulevaisuussuuntautuneisuus ja ihmisten johtaminen asiajohtamisen sijaan korostuu (Ojala 2008, 281).

Esimies voi toimia tehtävissään valmentavalla otteella. Valmentaminen voidaan kuitenkin nähdä koko esimiestyön läpäisevänä tapana toimia. Valmentavaa johtamiskulttuuria voidaan juurruttaa läpi koko organisaation. (Carlsson & Forssell 2008, 38.) Myös Kinlaw (1997, 13) katsoo, että kontrolloiva johtamistapa ei tuo enää tuloksia nykypäivän ja erityisesti tulevaisuuden organisaatiokulttuurissa. Tiukka, suora kontrolli ja pyramidin mallinen organisaatiohierarkia eivät kannusta työntekijöitä löytämään potentiaaliaan ja käyttämään sitä yrityksen tavoittei-

den saavuttamiseksi. (Kinlaw 1997, 12 – 13.) Valmentaminen tapana toimia läpäisee koko organisaation, jolloin koko organisaatio voi kehittyä kohti parempia tuloksia ja tehokkuutta. Valmentavalla otteella voidaan löytää sekä yksilöistä, tiimeistä että koko organisaatiosta vahvuudet, joiden perusteella kehittyminen on mahdollista. Tämä kaikki vaatii sitoutumista yrityksen tavoitteisiin.

Seuraavassa taulukossa erittelen edellisen kirjallisuuskatsauksen perusteella coachingin ja valmentamisen eroja ja yhtäläisyyksiä käsitelmäärityksen selkiyttämiseksi. Valmennuksen ja coachingin erottavana tekijänä voidaan pitää lähinnä sitä, että coaching on yleensä yrityksen ulkopuolelta ostettua valmennusta.

Valmentaminen	Yhteistä	Erottavaa
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmiskäsitys - Vaikuttavuus - Tavoitteellisuus - Pitkäjänteisyys - Toiminnan kehittäminen, uudistaminen ja ylläpito - Yksilöiden oivalluttaminen - Motivointi - Sitouttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching voidaan määritellä henkilöstön kehittämispalveluja tarjoavien yritysten harjoittamana; coaching-sessiot - Coaching on yleensä yksilölähtöistä

Taulukko 1. Coachingin ja valmentamisen yhtäläisyyksiä ja eroja.

Tässä tutkimuksessa valmentaminen ja coaching nähdään esimiehen tapana toimia. En erota valmentamista ja coachingia toisistaan, vaan käytän näitä käsitteitä toistensa synonyymeinä niiden yhtäläisyyden vuoksi. Perusteluna tälle määrittelylle pidän sitä, että em. käsitteet yhdistetään yhä useammin myös valmentamista ja coachingia käsittelevässä kirjallisuudessa. Valmentava ote esimiestyössä on coachingia yrityksen sisällä.

3.1 Valmentaminen historiasta tähän päivään

Valmentamisen tai coachingin juuret ovat Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutoksessa. Yhdysvalloissa suosittiin mentorointia johtamisen kehittämismuotona aina 1980-luvulle saakka. Henkilökohtaiseen kehittymiseen käytettiin myös terapiaa, joka oli yrityksille kallista. Yritysten hierarkian ja johtoportaiden vähentyessä 1980-luvulla johtamiskoulutusta alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille. Tavoitteena oli säästää rahaa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Myös terapian kautta kehittyminen koettiin liian raskaaksi ja kalliiksi prosessiksi. Coaching nähtiin ratkaisuna ongelmaan: Siinä olisi mahdollista saada selkeämmällä prosessilla parempia tuloksia nopeammin, kuin pitkään kestäväällä yksityisen terveydenhuollon terapiajaksoilla. Vuonna 1995 perustettiin coachingin laadun turvaamiseksi kansainvälinen coaching-liitto, International Coach Federation. (Carlsson & Forssell 2012, 31 – 32.)

Coaching rantautui Suomeen vähitellen 2000-luvun alun jälkeen. On yhä yleistä, että coachingia tai valmentamista ostetaan oman yrityksen ulkopuoliselta palvelun tuottajalta. (Carlsson & Forssell 2012, 32.) Räsänen (2007, 18) kuitenkin näkee, että tulevaisuudessa esimies toimii valmentajana tai coachina alaisilleen, jolloin esimiestyön ulottuvuus muuttuu: Coach ei ratkaise valmennettavan haasteita, vaan auttaa häntä ratkaisemaan ne itse. Esimies – valmentaja – ei toimi enää alaisen – valmennettavan – substanssiosaamisen esimiehenä, vaan jopa puhtaasti valmentavana esimiehenä. Myös Carlsson ja Forssell ovat sitä mieltä, että esimies voi toimia valmentajan tai coachin roolissa, aivan samalla tavalla kuin esimies toimii sujuvasti leadership- ja management –rooleissaan. Coaching on opittavissa oleva taito. Esimies valmentajana pääsee seuraamaan työntekijöiden arkityöskentelyä, jolloin lähiesimies on erityisen sopiva valmentamaan työntekijöitä arkipäivän työskentelyn näkökulmasta käsin. (Carlsson

& Forssell 2012, 33 – 34.) Valmentaminen on suorituksen kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun ja oivaltamiseen – ei niinkään arviointiin ja valvontaan. (Kansanen & Cannon 1997, 11). Valmentamisessa on siis kyse siitä, miten ihmisiä motivoidaan ja sitoutetaan työyhteisön vuorovaikutuksessa, työtyytyväisyyttä parantaen, esimiehen järjestelmällisessä ohjauksessa käyttämään potentiaalinsa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kautta työsuoritusten ja tulosten parantamiseksi.

Valmentavalla johtamisotteella on kautta aikojen kyetty motivoimaan, inspiroimaan ja haastamaan työntekijöitä kohti parempia suorituksia. Nykypäivän muuttuvissa organisaatioissa valmentavalla johtamisella on yhä merkityksellisempi rooli. Organisaatioissa, joissa tehokkuus täytyy maksimoida ja valtahierarkia ja suora kontrolli vähenee, tullaan tilanteeseen, jossa työntekijöiden kyvykyys ja osaaminen voidaan valmentavalla johtamisella saada parhaiten organisaation käyttöön. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja asiakaspalvelun laadun parantamiseksi on ensiarvoisen tärkeää saada työntekijät ja tiimit käyttämään kaikki se osaaminen, joka heillä on, organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 2013, 13 – 16; Kinlaw 1997, 11 – 17.) Autoritäärinen, muodollisella valta-asemalla toteutettu käskevä ja kontrolloiva johtajuus alkaa tulla tiensä päähän.

3.2 Valmentamisen ihmiskäsitys

Valmentamista voidaan lähestyä myös ihmiskäsityksen pohjalta. Valmentamisen pääperiaate on suhtautuminen ihmiseen. Valmentamisessa holistinen eli kokonaisvaltainen ihmiskäsitys on voimaannuttava. Ihmisiä voidaan valmentaa vain kokonaisuuksina. Luottamusta ja vuorovaikutusta voidaan rakentaa vain kokonaisuutena. Ihmisten potentiaali voidaan saada käyttöön vain kokonaisuutena. (vrt. Leonard-Cross 2010, 36.) Vastakkainasetteluna on behavioristinen ihmiskäsitys, jossa palkkio tai rankaisu johtaa tulokseen. Tulos on kuitenkin hyvin lyhytaikainen, eikä sitouta työntekijää yrityksen tarkoitukseen taikka edes yksittäiseen tavoitteeseen. (Liukkonen 2002, 69 – 69.) Ihmiskäsitystä pohtii myös James Flaherty. Hän lähestyy ihmistä kokonaisuutena pohtimalla kokonaisen luvun verran sitä, mitä ihminen on, ja yhdistämällä tekemänsä havainnot ja teorian valmentamiseen. (Flaherty 1999, 19 – 28.)

Valmentamisen keskeinen ulottuvuus on luottamussuhteen rakentaminen. Luottamussuhteen rakennetekijöinä on esimiehen osaaminen, jossa valmentajan taidot korostuvat, sekä suuntautuminen ihmisiin, joka rakentuu esimiehen ihmiskäsitykselle, avoimelle vuorovaikutukselle, hyvántahtoisuudelle ja ennakoitavuudelle (Jalava 2001, 71, Rogersin 1995 mukaan.)

Niina Koivunen (2007) puolestaan pohtii jaettua johtajuutta seuraavasti:

”Itse työprosessi on keskeisessä asemassa, johtajan tehtävänä on tukea sitä, ei määrätä toimintatapoja. Työprosessin rytmin ymmärtäminen ja sen kunnioittaminen on keskeistä johtajan työssä. On suuri haaste muuttua aktiivisesta suunnan näyttäjistä kuuntelevaksi vastaanottajaksi. Johtaja voi luottaa siihen, että kaikki keskeinen osaaminen löytyy organisaatiosta; hänen tehtävänä on houkutella tämä osaaminen esille, hyväksyä se ja arvostaa sitä. Aivan kuten hyvä kapellimestari luottaa muusikoihin, houkuttelee jokaisen musikaalisuuden esille parhaalla mahdollisella tavalla, luo turvallisen ja kunnioittavan ilmapiirin ja antaa musiikin virrata.”

Koivunen ravistelee vanhoja autoritäärisiä ylhäältä – alas, johtaja – alainen käsitteitä, juuri valmentavan johtamisen luottamuksen ja voimaannuttamisen kautta. Koivunen arvostelee johtajuuden tutkimusta, jossa johtajuus nähdään hyvin yksilökeskeisenä eli kiinnostuksen kohteena on perinteisesti ollut johtajana toimiva yksilö, hänen persoonalliset piirteensä, johtamistyyliinsä ja käytäntönsä eri tilanteissa. Tutkimukset ovatkin perustuneet pitkälti johtajille suunnattuihin haastatteluihin tai johtajille tehtyihin kyselyihin. Jako johtajiin ja alaisiin on ollut alan tutkimuksessa hyvin selvä. Perinteiselle tutkimukselle ja johtajuuden kuvaukselle on muodostunut myös uusia malleja, kuten esimerkiksi jaettu johtajuus ja kollegiaalinen johtajuus, joissa johtajuutta ilmiönä tutkitaan vuorovaikutusprosessina tai ihmisten välisenä sosiaalisena prosessina. Johtajuus on näissä malleissa arkipäiväisiä tekoja, läsnäoloa, tukemista ja auttamista. (Koivunen 2007, 34 – 36.) Johtajuus on vastavuoroinen, vuorovaikutteinen ja kehittyvä ilmiö. Johtajuutta ei ole ilman vastavuoroista prosessia johtajan ja seuraajien välillä. Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, joka muodostuu kolmen eri elementin, vaikuttajaosapuolen, vaikutettavan osapuolen sekä työyhteisön tavoitteen välillä. Johtaminen on sitä, kun organisaation jäseniin vaikutetaan siten, että he käyttäytyvät organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla. Johtaminen ei kuitenkaan ole yksisuuntaista vaikuttamista. Esimiehen tehokkuus on riippuvainen siitä, miten hyvin hänen tiiminsä tai yksikkönsä työntekijät toimivat työssään. Ratkaisevaa

on se, miten hyvin esimies pystyy tukemaan työntekijöiden työtä. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, ja esimies vaikuttaa organisaatiossa tehokkaimmin luottamalla persoonallisiin ominaisuuksiin, visioon ja yhteistyöhön, sekä vaikuttamalla ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin pääasiassa ei-pakottavin keinoin. (Jalava 2001, 9 – 15; Juuti 2013, 61 – 63.)

3.3 Valmentaminen tähtää kehittymiseen ja tuloksiin

Muuttuvassa toimintaympäristössä tulevien työtehtävien ennakointi on todella vaikeaa. Pysyvää on vain jatkuva muutos. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi valmentava esimies toimii alaisiaan varten. Esimies valmentaa työntekijöitä kohtaamaan muutoksia, sopeutumaan odottamattomiin tilanteisiin ja auttaa heitä sietämään epävarmuutta. Esimies toimii tiedonvälittäjänä ja ongelmanratkaisijana vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa tulevaisuutta ennakoiden. Esimies valmentaa työntekijöitä kohti yrityksen tavoitteita ja parempaa asiakastyytyväisyyttä keskellä jatkuvaa muutosta. Lisäksi valmentavalla johtamisotteella voidaan kehittää yritystä sen henkilöstön kautta, kun työntekijöiden osaaminen ja kyvykkyys kasvaa ja saadaan yrityksen käyttöön sen tavoitteiden mukaisesti. (Kinlaw 1997, 14 – 15.) Kehittyminen on aina mahdollista, ja valmentavassa organisaatiossa työntekijät alkavat vähitellen kehittää osaamistaan ja kyvykkyytään omaehtoisesti kohti tavoitteita (Flaherty 1999, 4).

Valmentaminen on yksilön voimaannuttamista ja oivalluttamista. Valmentaminen voidaan nähdä kuitenkin lähtökohtana myös tiimien johtamisessa. Carlsson ja Forssell (2012, 48 – 49) kuvaavat tiimien valmentamista siten, että tiimi on ikään kuin valmennettava yksikkö tai ”yksilö”. Ryhmävalmentamisesta on puolestaan kyse silloin, kun ryhmä valmentaa yhtä valmennettavaa, tai ryhmä jaetaan esim. pareihin, jotka valmentavat toisiaan. Myös tiimi- ja ryhmävalmennus on dialogiperusteista.

Tuloksellinen ja vaikuttava valmennus on aina yhteistyötä organisaation, valmennettavan ja valmentajan välillä. Merkittävintä on luottamuksellinen yhteistyösuhde valmennettavan ja valmentajan välillä. Valmentamisessa tavoitteet tulevat sekä yritykseltä että valmennettavalta itseltään. Tavoitteet muodostetaan yhdessä konkreettiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Coaching on hyvin käytännöllistä ja käytännönläheistä toimintaa. (Räsänen 2007, 16 – 17.)

3.4 Työllä on tarkoitus – valmentamisesta motivaatio

Esimiehen on ymmärrettävä, mikä ihmisiä motivoi. Valmentavan esimiehen tehtävänä on auttaa ihmisiä motivoitumaan varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys. Käytännön esimiestyössä tämä tarkoittaa hyvää, vastavuoroista vuorovaikutusta ja päivittäistä kommunikointia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kysymys on siitä, miten esimies tukee yksilöiden ja ryhmän kehitystä matkalla tavoitteisiin. (Havunen 2004, 15.)

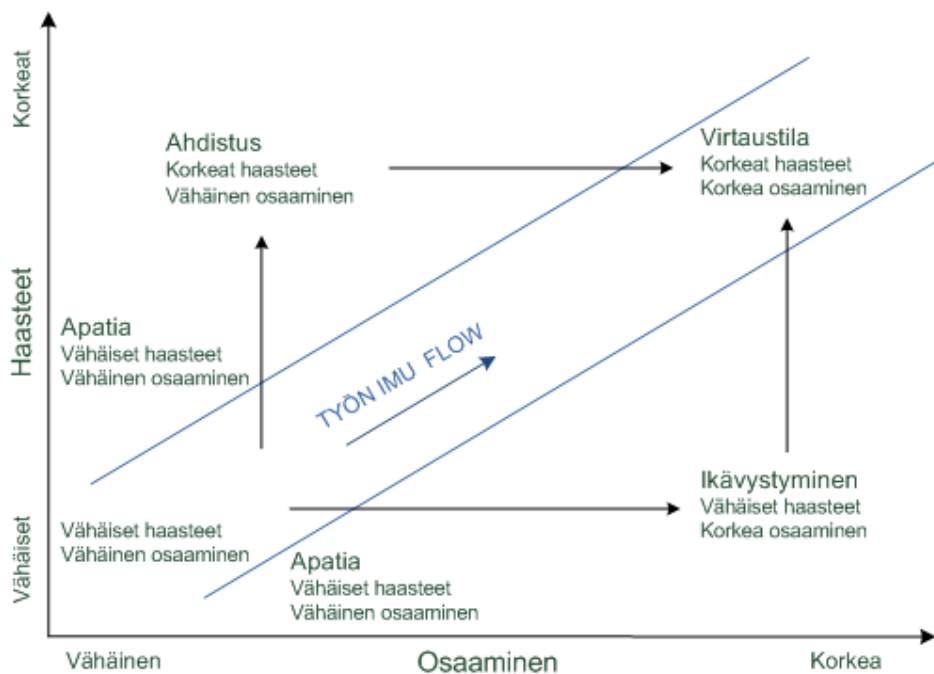
Työ tai yksittäinen työtehtävä voidaan määritellä eri tavoin ja jakaa osatekijöihin. Liukkonen (2002, 65 – 66, 69) pohtii työn tarkoitusta artikkelissaan Työn merkitys ja motivaatio. Työtehtävät voidaan nähdä toimintakokonaisuuksina, jotka tähtäävät yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen. Työn tarkoituksen ymmärtäminen on siksi tärkeää. Työtehtävän tarkoituksen toteutuminen ei aina kuitenkaan ole työntekijän päätösvallassa, vaan siihen vaikuttavat erilaiset ulkoiset epävarmuustekijät. Toiminnan merkityksen tiedostamalla työntekijä voi tehdä järkeviä ja mielekkäitä valintoja työssään. Työn tarkoituksen toteuttamiseen tarvitaan tarkoitukseen sitoutuneita työntekijöitä. (Liukkonen 2002, 70.)

Kaikilla on myös tarve toteuttaa itseään, ja ihmiset haluavat nähdä, minne ovat elämässään menossa. Tämä tarve voidaan kytkeä myös työhön ja sen merkityksiin. Ihminen sitoutuu niihin tavoitteisiin, visioihin ja arvoihin, jotka koetaan henkilökohtaisina. Mielekkäänä koettu tavoite säätelee niitä valintoja, joita teemme tuon tavoitteen saavuttamiseksi. Itsesäätelyimme alkaa siitä hetkestä, kun sitoudumme mielekkääksi kokemaamme tavoitteeseen. Kun sitten teemme valintoja sekä toimenpiteitä tavoitteen suuntaisesti me arvioimme näiden tekemistemme vaikutusta. Ellemme ole tyytyväisiä, korjaamme toimintaamme tai teemme valintoja uusiksi toimiksi, joilla saavuttaisimme tavoitteen paremmin. Tässä prosessissa myös samalla arvioimme omia kykyjämme, taitojamme ja voimavarojamme suhteessa tavoitteen edellyttämiin tehtäviin. (Liukkonen 2002, 71 – 72; 74).

Ellemme sitoutuisi tavoitteeseen, ei koko prosessissa olisi paljoakaan mieltä. *Toimenpidesuuntautuneessa päätöksenteossa* sitoudumme tiettyihin tehtäviin ja luotamme siihen, että niiden avulla saavutamme meille tärkeän tarkoituksen. *Tarkoitussuuntautuneessa päätöksenteossa* me puolestaan

sitoudumme itse tarkoitukseen, ja toimenpiteet ovat taustalla. Meille siis ei anneta suoria tehtäviä tavoitteen tai tarkoituksen saavuttamiseksi, vaan saamme määritellä ne itse. Sitoutuminen päämäärään merkitsee siis sitä, että ”panemme itsemme likoon”. Kun alamme valikoida toimenpiteitä itse, sitoudumme tarkoituksen toteuttamiseen. Valinnan vapaus merkitsee ajattelun vapautta: Työntekijää tuetaan itse etsimään toimintatapoja. (Liukkonen 2002, 74 – 75.)

Leenamaija Ojalan (2008, 270 – 272) mukaan intohimo työhön syntyy sisäisestä motivaatiosta. Hän kuvaa työn imua virtaustilana, jossa työntekijä saa haasteita uran edetessä, ja hänellä on mahdollisuus lisätä osaamistaan haasteiden vaatimalla tavalla. Vastakohtana virtaustilalle ja sen muodostamalle sisäiselle motivaatiolle on apatia, jossa työ säilyy ennallaan, haasteet eivät lisäännä eikä oppimista tueta. Tilanne, jossa haasteita on liikaa ja osaaminen vähäistä, voi johtaa ahdistukseen tai jopa työuupumukseen. Jos puolestaan osaaminen olisi työtehtävien edellytyksiä korkeammalla tasolla, voi työ johtaa ikävystymiseen. Kuva 1 havainnollistaa työn imua haasteiden ja osaamisen suhteessa.



Kuva 1. Ihminen saavuttaa parhaiten tuloksia virtaustilassa (Ojala 2008, 270, Csikszentmihalyin 2000, mukaan).

Työn imu vetää ihmisiä yhä parempiin suorituksiin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 87). Työtyytyväisyys kumpuaa juuri sisäisestä motivaatiosta. Mahdollisuus päättää itse omasta työstään ja saada onnistua, mahdollisuus oppia uutta, kehittää työtään ja työyhteisöään, sekä työskennellä hyvien osaajien tiimissä lisäävät myös sitoutuneisuutta työhön ja sen kehittämiseen. Myös Matti Peltonen ja Pekka Ruohotie (1991, 104 – 106) päätyvät tulokseen, että kannustava työ voi palkita sisäisesti. Korkeaan suoritustasoon yltäminen edellyttää monipuolisia myönteisiä tunnekokemuksia. Erityisesti ihmiset, jotka haluavat kehittää ja toteuttaa itseään, arvostavat sisäisiä palkkioita, jolloin tuloksena voi olla jatkuva positiivinen työmotivaatio.

Valmentaminen ja palaute

Ihminen on paitsi tavoitehakuinen, myös palautehakuinen olento. Tavoitteiden kautta suunnamme toimintaamme ja valikoimme informaatiota. Palautteen kautta voimme sitten arvioida, miten hyvää toimintamme on. (Jalava 2001, 89.)

Palautteen antaminen on oleellinen osa valmentavaa esimiestyötä. Työntekijä tarvitsee palautetta voidakseen arvioida, miten hyvin hän on edistynyt tai onnistunut. Palautteen avulla työntekijä voi ohjata omaa toimintaansa. Ihmisen tulee tuntea omat vahvuutensa ja heikkouutensa, jotta hän pystyy viemään omaa kehitystään eteenpäin. (Jalava 2001, 100 – 101.) Palaute myös muuttaa toimintaa.

Kehityskeskusteluissa saadaan tietoa työntekijän suorituksen heikkouksista ja kehittymisen tarpeista. Valmentajuus edellyttää esimieheltä halua parantaa johdettaviensa suorituskkyä ja ennen kaikkea työntekijöiltä halua oppia uutta ja muuttaa toimintatapojaan. - - Työntekijän näkökulmasta on tärkeää tietää, mitä häneltä todella halutaan ja missä tarkasti ottaen hän on onnistunut. Hyvältä valmentajalta edellytetään tarkasilmäisyyttä ja kykyä antaa riittävän yksityiskohtaisia kommentteja. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei tunnu olevan yksinkertaisen helppoa työyhteisöissä. - - Valmentaja muistaa myös sen, että työntekijä on persoonallinen kokonaisuus, joka tuloksia tavoitellessaan kaipaa myös huolenpitoa ja ymmärrystä osakseen.” (Lähdesmäki 2007, 83 – 91.)

Palautteella on myös keskeinen merkitys työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Otalan (2008, 272) mukaan hyvä palaute toistettuna voi vaikuttaa työntekijän haluun saavuttaa vielä parempi tulos ja sitä kautta aiemmin kuvattu työn imu haasteiden ja osaamisen lisääntymisen kautta voi toteutua. Onnistumisen tunne edellyttää selkeää palautetta ja sääntöjä siitä, mihin palaute perustuu.

Palaute esimieheltä auttaa työntekijää tuntemaan, että hänen henkilökohtainen työpanoksensa on tärkeä työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Palaute rohkaisee tekemään enemmän, mutta tärkeää on valita oikea ilmaisutapa. Tunnustus hyvin tehdystä työstä voi johtaa kiinteämpään sitoutumiseen, ja rakentava kritiikki voi auttaa ihmisiä kehittämään omia kykyjään. Palautteen antaminen on kiinnostuksen osoitus. Esimies voi osoittaa palautetta antamalla, että ei suhtaudu työntekijöihin välinpitämättömästi, mikä lisää työyhteisöön kuulumisen tunnetta ja sitä kautta työmotivaatiota. (Hagemann 1991, 65.) Palaute tulisi valmentavassa organisaatiossa olla osa valmentavaa toimintatapaa, jolloin se on osa motivaation ja sitoutumisen sekä työtyytyvyyden kasvua.

3.5 Valmentava esimiestyö – askel sitoutumiseen

Esimiestyön vaikuttavuuden kautta voidaan pohtia myös työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. Valmentava esimiestyö nähdään kumppanuutena, jossa työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen. Valinnan vapaus antaa työntekijöille ajattelun vapauden. Tärkeintä on, että työntekijä sisäistää yrityksen tarkoituksen – tällöin hän voi itse päättää toimintatavoistaan ja esimiehen tukemana toteuttaa tuota tarkoitusta oikeaan suuntaan kulkemalla ja itsenäisiä päätöksiä tekemällä. Mihin sitten esimiestä enää tarvitaan, jos työntekijä ottaa ohjat omiin käsiin? Esimies työskentelee juuri valmentavana esimiehenä, suunnannäyttäjänä, jonka tehtävänä on tukea ja auttaa työntekijää kehittymään työtehtävissään sekä pääsemisessä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. (Liukkonen 2002, 75 – 76.)

Itseohjautuvassa työssä työntekijä määrittelee norminsa omista sisäisistä standardeistaan käsin. Oletamme, että työntekijä nostaa omaa vaatimustasoaan tehtävissä, joihin hän itse haluaa panna. Jos puolestaan työ on hyvin ulkoa tai ylhäältä ohjattua, sitoutuminen ja itseohjautuvuus

on heikkoa. (Liukkonen 2002, 76.) Sisäinen motivaatio syntyy toiminnan ilosta, siitä, että nauttii työtehtävistään. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 13 – 115.)

Shane Crabb (2011) pohtii psykologian näkökulmaa valmentavaan johtamiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Hänen tutkimuksessaan osoitetaan selvästi, että valmentamisen interventiolla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta saavuttaa sekä työntekijöitä että yritystä palveleva tulos, jossa huippusuoritukset kytkeytyvät työhyvinvointiin ja yrityksen tulostavoitteisiin. Artikkelin päätelmät perustuvat kolmen vuoden kirjalliseen tutkimustyöhön. Tavoitteena oli löytää toiminnallisia, mitattavia ja perusteltavissa olevia yksilötason ajureita, jotka johtavat yksilön sitoutumiseen. Nämä ajurit pystyttäisiin sitten valjastamaan jatkuvaksi työvoiman sitoutumiseksi käytännön toiminnan / interventioiden kautta. Yksilötasolle vietynä valmentavan esimiestyön interventioiden avulla voidaan tunnistaa ja kehittää näitä ajureita työntekijän rooleissa.

Kolme päätekijää, ajuria, jotka johtivat työntekijöiden sitoutumiseen, olivat seuraavat: Keskittyminen vahvuuksiin, tunteiden johtaminen sekä keskittyminen työn tarkoitukseen. Kaikkia näitä tekijöitä voidaan selittää ja soveltaa käytäntöön valmentamisen keinoilla. Valmentamisen avulla yksilöt voivat oppia hyödyntämään vahvuuksiaan, hallitsemaan tunteitaan myönteisellä tavalla sekä kohdistamaan arvonsa yrityksen arvoihin tehokkaammin. Näin saavutetaan parempaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta, ja lopulta on todennäköisempää päästä myös huippusuorituksiin. (Crabb 2011, 29 – 33.)

Valmentaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa oleellista on kehittämistavoitteiden suunnittelu työyhteisön visiosta ja strategiasta käsin. Tavoitteiden työstäminen on oleellinen osa esimiehen tekemässä valmennustyössä. Myös osaamisen kehittymisen suunnittelu ja suunnitelman toimeenpanon tukeminen on osa valmennustyötä. (Jalava 2001, 74 – 75.) Valmentavalla otteella voidaan saavuttaa yrityksen tarkoituksen ja tavoitteen kautta yksilöiden parempi sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin (Kinlaw 1997, 7).

Tavoitteet ohjaavat valmennustoimintaa. Tavoitteiden asettamisprosessi lähtee yleensä organisaation visiosta, joka konkretisoidaan tulos- ja kehitystavoitteiksi. Sen jälkeen asetetaan yksikkökohtaiset tavoitteet organisaation visiota tukeviksi. Sitten on tiimi- ja yksilökohtaisten

tavoitteiden asettamisen vuoro. Ihanteellisessa tilanteessa henkilön omat ja työyhteisön intressit löytävät toisensa. Tavoitteisiin sitouttamiseksi olisi loogista kerätä yhteen ja osallistaa tavoitetyöskentelyyn ne henkilöt, joita tavoite tulee koskemaan. ”Jaettu tavoite on yhdessä toimimisen edellytys.” (Jalava 2001, 88 – 91,100.)

Ihmiset sitoutuvat yleensä sellaisiin tavoitteisiin, joiden toteuttamisesta he kokevat olevan hyötyä. Hyöty ei välttämättä edes koidu työntekijälle itselleen. Hyödyn saajien piirin hahmottamiseksi voidaan pohtia, kuka saa etua, kun tavoite saavutetaan? Vaikuttaako tavoitteen saavuttaminen myönteisesti omaan elämään, työyhteisöön, vai tuottaako tavoitteen saavuttaminen hyötyä asiakkaille? (Jalava 2001, 93.)

3.6 Valmentamisen vaikuttavuudesta

Elouise Leonard-Cross (2010) on tutkinut valmentamisen tosiasiallista vaikutusta työntekijöiden tuloksellisuuteen evaluaatiotutkimuksen kautta. Tuloksena oli, että valmentavalla otteella johdetut (N=61) olivat tehokkaampia kuin vertailuryhmä (N=57), joita ei valmennettu lainkaan.

Valmentavan esimiestyön vaikuttavuutta on tutkinut myös Kim Sewon tutkimusryhmineen. Tutkimusaineisto kerättiin 482 Korean julkisten organisaatioiden palveluksessa työskenteleviltä työntekijöiltä. Tutkimus on vuodelta 2010, ja siinä osoitetaan, että valmentavalla esimiestyöllä oli suora vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja roolin selkiyttämiseen. Epäsuorana vaikutuksena havaittiin työtyytyväisyyden parantumista sekä urasuuntautuneisuutta ja –sitoutuneisuutta. Sitoutuneisuus työskentelemään yrityksessä parani työsuoritusten paranemisen ohella. Tulokset tukevat valmentavan esimiestyön mahdollisuuksia, sillä vastaavia tutkimuksia, joissa valmentavan esimiestyön vaikuttavuutta olisi tutkittu juuri työntekijöiden näkökulmasta, on tehty aikaisemmin melko vähän.

4 ESIMIESTYÖ S-ASIAKASPALVELUSSA

S-Asiakaspalvelussa esimies toimii valmentavana palveluesimiehenä. Esimiehen tehtäviin ei kuulu päivittäisen työn tukeminen asiaosaamiseen liittyvissä asioissa ts. asiantuntijana toimiminen, sillä paras asiaosaaminen on työntekijöillä. Päivittäisen työn tukemisessa asiaosaamiseen liittyen toimivat tukihenkilöinä työskentelevät palveluneuvojat. Tukihenkilöitä on organisaatiossa 13 henkilöä. S-Asiakaspalvelussa on viisi asiakaspalvelun puhelintiimien esimiestä, ja kaksi taustatyötiimien esimiestä. Tässä tutkimuksessa keskitytään puhelintiimien esimiesten työn kehittämiseen.

Esimiehillä on kullakin oma tiimi. Yksittäinen esimies on vastuussa 15 työntekijän valmennuksesta. Valmentaminen keskittyy myynnin, saatavuuden, laadun ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Puhelintiimien työntekijöillä on yhtenevät tavoitteet, joihin palkitseminen perustuu. Palkitsemisessa tulospalkka on suurin yksittäinen palkitsemisen muoto. Tulospalkan lisäksi palkitsemiseen kuuluu erilaisia pienempiä kannusteita, kuten myyntipalkkio, elokuvaliput, tiimi-illat, mahdollisuus päästä työnsiirtoon ja tapahtumiin, tiimaritarjoilut sekä mainoslahjat.

Myyntiä, saatavuutta ja laatua seurataan jatkuvasti järjestelmästä saatavalla informaatiolla, sekä asiakastytytyväisyystutkimuksilla. Esimiehen tehtävänä on valmentaa ja antaa palautetta sekä kannustaa kohti yhteisiä tavoitteita. Tavoitteena on esimiehen jatkuva, pitkäjänteinen valmennustyö sekä henkinen läsnäolo.

Valmentamisessa esimiehet käyttävät erilaisia palveluneuvojan työn havainnoinnin menetelmiä. Palveluneuvojen työtä havainnoidaan esimerkiksi vierikuunteluilla, kuuntelemalla tallenteita, analysoimalla verkkoviestejä sekä päivittäin työntekijöiden työtä kuulemalla. Esimies laatii työntekijän kanssa valmennussuunnitelman, joka perustuu työn havainnointiin ja järjestelmästä saatavaan numeeriseen tietoon. Työntekijän valmennussuunnitelma on esimiehen ja työntekijän laatima konkreettinen kehityssuunnitelma, johon kirjataan kuka, mitä, miksi, miten ja milloin kehittymistä tehdään. Valmennussuunnitelmaan palataan ja sitä päivitetään säännöllisesti. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä saa vähintään kerran - kaksi kertaa kuukaudessa oman kehittymisensä vaatimaa valmennusta. Uusille työntekijöille valmennus alkaa tietenkin

lähtöpisteestä, ja valmentamista ja tukea on yleensä enemmän, jotta uusi työntekijä pääsee heti aktiiviseen valmennukseen mukaan.

Vastuu kehittämisestä on jokaisella työntekijällä itsellään, ja esimies auttaa työntekijää kehittymään ja sitä kautta saavuttamaan paremmin tavoitteet. Tarkoituksena on, että esimiehellä on laaja-alainen mutta myös yksityiskohtainen näkemys tiimensä ja sen työntekijöiden kehittämisestä ja kehittymistarpeista. Tavoitteena on myös työntekijöiden oma aktiivisempi rooli oman kehittämisenä toimeenpanijoina. Työntekijöille keinoja oman työn havainnoimiseen ja kehittämiseen ovat esimerkiksi toisen työntekijän työn seuraaminen (nk. benchmarking) sekä omien puheluiden kuuntelu tallenteilta.

Contact centerissä työ on lähtökohtaisesti hyvin kontrolloitua, joten työntekijöillä ei juurikaan ole vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Esimiehen vastuulla on huolehtia tiimensä jäsenten työhyvinvoinnista. Tässä esimerkiksi jaksamisen tukeminen ja se tapa, miten esimies työtään tekee, on tärkeää. Lisäksi jokainen esimies on oman tiimensä lähiesimies, joka hoitaa mm. oman tiimensä käytännön työntekoon liittyvät asiat, esimerkiksi viestinnän työvuorosunnittelun ja työntekijän välillä, poissaoloasiat, työehtoihin liittyvät asiat jne. Esimiehet toimivat myös vuorovastaavina. Esimiehellä on siis tärkeä tehtävä myös työn organisoinnissa.

Tässä esimiestyön kehittämistehtävässä on tavoitteena valmentavan esimiestyön kehittäminen henkilöstön näkökulmasta. S-Asiakaspalvelun tavoitteena on entistä vaikuttavampi esimiestyö. Tällä hetkellä on tunnistettu muutamia ongelmia, joihin paremmalla esimiestyöllä voitaisiin saada parannusta. Yksi tärkeimmistä on henkilöstön vaihtuvuus, joka toki contact center – toimialalla on yleinen ongelma. Lisäksi esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin on merkityksellinen. Lähiesimiehen tavalla johtaa ja toimia on myös suuri merkitys henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumiseen omaan työhönsä ja työpaikkaansa. Esimiestyön kehittämisellä odotetaan siis olevan S-Asiakaspalvelulle merkittävä vaikutus.

Esimiestyötä kartoitetaan tällä hetkellä kaksi kertaa vuodessa henkilöstölle tehtävällä tutkimuksella. Internetpohjaisessa lomaketutkimuksessa pyydetään työntekijöiden arviota oman esimiehensä toiminnasta. Vastausvaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Näistä esimies saa palautteen numeerisesti, missä täysin eri

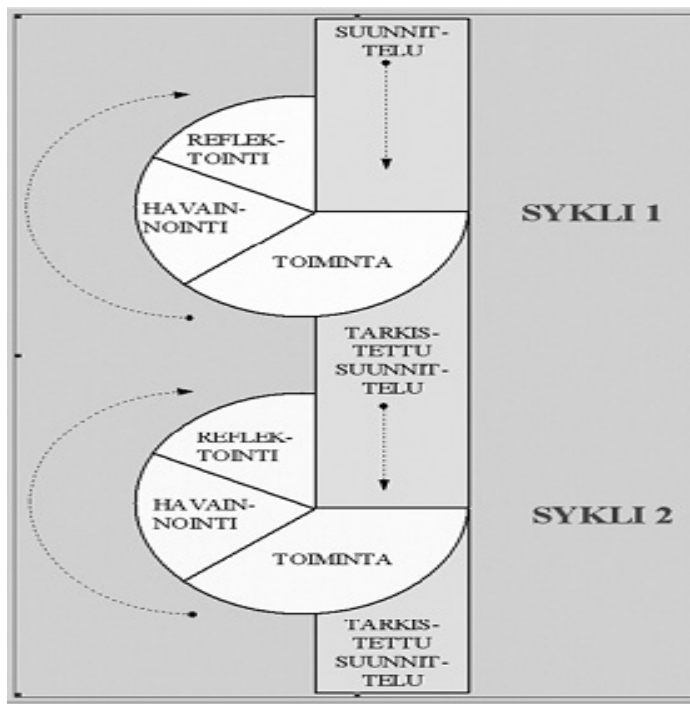
mieltä saa arvon 1, osittain eri mieltä 2, osittain samaa mieltä 3 ja täysin samaa mieltä on numerona 4. Lisäksi kyselyssä on viisi avointa kysymystä, sekä ”sana on vapaa” – osio. Avoimet kysymykset liittyvät siihen, miten esimies voisi kehittää toimintaansa, jotta työntekijä kokisi kehittyvänsä paremmin. Yhteistyö, odotukset esimiehen toimintaa ja kehittymistä kohtaan sekä esimiehen vahvuudet ovat myös avointen kysymysten kysymysaiheita. Kysely on tiimi-kohtainen, eli jokainen esimies saa itselleen kehittämiskohteita juuri hänen tiimensä työntekijöiltä. Kyselyn perusteella työntekijät tietävät omat tavoitteensa ja saavutuksensa. Työntekijät kokevat myös, että esimiehet ovat tietoisia työntekijöiden kehittymistarpeista saatavuuteen, laatuun ja myyntiin sekä ryhmässä toimimiseen liittyen. Kyselyn perusteella yleisiä kehityskoh-teita esimiestyössä ovat lähinnä vuorovaikutukseen liittyvät asiat, esimerkiksi henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa ei koeta auttavan työntekijää kehittymään työssään. Tiimipalaverit ovat kehityskohde. Vastavuoroista palautetta ja esimiehen palautteeseen reagointia pitäisi parantaa. Kehityskohteiksi ovat nousseet myös jaksamisen tukeminen sekä esimiehen johtamistavan innostavuus ja kannustavuus. Myös siinä, että esimies hoitaisi asiat sovitussa ajassa, on kehitettävää.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämän kehittämistehtävän metodologinen lähtökohta on toimintatutkimus. Toimintatutkimus etenee sykleittäin, ja se osallistaa toimijansa. Tutkijana en voi olla objektiivinen toimija, koska työskentelen itse yrityksessä työntekijänä. Toimintatutkimuksessa tutkijan objektiivisuus ei ole oleellistakaan, vaan tutkija muuttaa ja kehittää toimintaa myös itse tutkimustoiminnalla ja osallistuttamalla työyhteisöä kehitystoimintaan. Toimintatutkimus ei pääty yhteen sykliin, vaan kehittäminen jatkuu koko ajan.

Toimintatutkimus on käytännönläheistä, ja siihen pyritään tuomaan uutta ymmärrystä teorian avulla. Toimintatutkimuksen olennaiset asiat ovat yksilöiden pohtiminen (reflektointi), toiminnan muutosinterventiot, analysointi (historian tuntemus), vaihtoehtojen kehittäminen ongelmien ratkaisemiseksi sekä uuden tiedon tuottaminen (teorian muodostus). Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön hyöty ja käytännöllinen tieto. Toimintatutkimuksessa tutkija on osallistuja, joka tekee tarkoituksellisia interventioita kohteeseen. Tutkimukseen osallistujien valtautuminen tutkimuksen edetessä on päämäärä. Muutos ja tutkimus nähdään saman kolikon kahtena eri puolena: kehittäminen ja tutkimus ruokkivat toisiaan. (Heikkinen 2006, 19 – 28, 34 – 35; Heikkinen ym. 2006, 78 – 80, 87.) Tutkija ei siis ole objektiivinen toimija, vaan osallistuja, joka työyhteisön vuorovaikutuksessa muuttaa toimintaa.

Tutkimuksen etenemistä voidaan kuvata spiraalina, jossa edetään vaiheittain suunnittelusta toimintaan ja havainnoinnin kautta reflektointiin. Käytännössä vaiheet kuitenkin tapahtuvat päällekkäin ja limittäin. (Heikkinen ym. 2006, 80 – 81.) Kuvassa 1 on esitetty yksinkertaistettu kuvio toimintatutkimuksen syklimäisyydestä.



Kuva 2. Toimintatutkimuksen syklit (Heikkinen ym. 2006, 81; Linturi 2003).

Tutkimus sisältää kohteesta riippuen useamman kierroksen suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kehä. Tutkimusongelman ei välttämättä tarvitse olla tutkimuksen alkaessa täsmällisesti tiedossa, vaan se täsmentyy koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen alkuvaiheessa voidaan puhua niin sanotuista ”johtolangoista ja työhypoteeseista”, joiden varassa tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdään. Tutkimuksen edetessä nämä muuttuvat vähitellen käsitteellisesti ja teoreettisesti selkeään muotoon. Ongelma onkin täsmällisesti tiedettävissä vastaus sitten, kun löydetään keino sen selvittämiseksi ja se saadaan ratkaistua. Siihen asti ymmärrys on enemmänkin epämääräinen ja hypoteeseihin perustuva. (Heikkinen ym. 2006, 70 – 71, 78 – 83; Huovinen & Rovio 2006, 94 – 95.)



Kuva 3. Toimintatutkimuksen sivuspiraalit (Heikkinen ym. 2006, 87).

Toiminnan myötä voi syntyä uusia tutkittavia aiheita, joita voidaan kuvata sivuspiraaleina (kuva 3). Toimintatutkimus onkin itse asiassa tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä eikä niinkään etukäteen selvitetyn teorian testausta empiirisen kenttäkokemuksen kautta. Näin ollen tutkimuksen eteneminen ja lähtöasetelma on enemmän aineistolähtöistä kuin teorialähtöistä. Tutkimuskohteen selkeytyminen antaa tutkijalle viitteitä siitä, mihin teoreettisiin näkemyksiin hänen kannattaa syventyä. (Heikkinen ym. 2006, 85 – 93.)

Aineistolähtöisessä (induktiivinen) tutkimusprosessissa ei ole tarkkaan määriteltyä teoriaa, on vain ns. esiymmärrys aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 132; Tuomi & Sarajärvi 2009, 17 – 19.) Hirsjärvi ym. viittaakin Robsonin (1995, 38) kuvaukseen joen ylittämisestä. Joen ylittäminen on tutkimuksen yleinen kohde, johtoajatus.

Aineistolähtöisessä opinnäytetyöprosessissa tärkeää on kuvailla käsitettä, ilmiötä, jonka varaan aineiston keruu muotoutuu. Tätä vaihetta kutsutaan esiymmärrykseksi. Käsitteen kautta muotoillaan tutkimustehtävä ja aineiston keruun kysymyksiä. Käsittemäärittelyn kautta muotoillaan tutkimuksen tehtävä ja tutkimusprosessin luonteesta riippuu se, miten tarkka käsittemäärittely ennen aineistonkeruuta tehdään. Tärkeimmät tutkimuksessa käytettävät käsitteet olisi määriteltävä selvästi. Käsitteet ovat tutkijan työkaluja, ja tieteellisessä tiedonhankinnassa pyritään aina käsitteellistämään tutkittavia ilmiöitä. Tämä koskee kuitenkin lähinnä kvantitatiivista tai teorialähtöistä tutkimusta. (Hirsjärvi 2009, 146 – 151.)

Tässä tutkimuksessa olen heti aluksi määritellyt valmentavan esimiestyön käsitteen, koska se on keskeinen käsite tutkimuksessani, vaikka tutkimus onkin aineistolähtöinen. Esiymmärrykseen kuuluu myös käsityksen muodostaminen siitä, mitä esimiestyön kehittämiskohteita on aiemmissa tutkimuksissa tunnistettu. Valmentavalle esimiestyölle saatetaan kuitenkin saada aineistolähtöisessä tutkimuksessani myös uusia, S-Asiakaspalvelua koskevia merkityksiä.

Tutkimustehtävä muotoutuu edellä esitetyn esiymmärryksen kautta. Tutkimustehtävä voidaan avata kysymyksen muotoon, jolloin puhutaan tutkimusongelmasta (mm. Hirsjärvi ym. 2009, 125.) Kun tutkimusongelma on kysymyksen muodossa, on siihen helpompi lähteä hakemaan menetelmää, jolla ongelmaan saadaan ratkaisu. Kehittämistehtävänä tutkimusongelma on: Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää S-Asiakaspalvelussa? Kehittämistehtävänä on valmentavan esimiestyön kehittäminen. Tutkimus on aineistolähtöinen, mutta valmentavan esimiestyön näkökulmasta toteutettu: Esimies on valmentava esimies, eikä tuota lähtökohtaa olla muuttamassa.

Tutkimustehtävä tai tutkimuksen tarkoitus voi olla kuvaileva, kartoittava, selittävä tai ennustava. Tiettyyn tutkimukseen voi toki sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus, ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138 - 139.) Tutkimukseni on lähinnä kartoittava, koska tutkimuksessani pyritään hakemaan vastausta kysymyksiin ”Millainen?”, ”Miten?”. Hirsjärven ym. (2009, 138) mukaan kartoittavassa tutkimuksessa onkin tarkoituksena selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä, etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä, katsoa mitä tapahtuu ja kehittää hypoteeseja. Kartoittavalla tutkimuksella voidaan myös löytää perusta teoreettiselle mallille keräämällä esitieteellistä tietoa, luomalla käsitteitä ja testaamalla niitä arkikokemuksia käyttäen (Moilanen 1995, 29). Lisäksi tutkimukseni on kuvaileva, sillä Hirsjärven ym. (2009, 139) mukaan kuvaileva tutkimuksen tarkoitus dokumentoi ilmiöstä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä, ja juuri niitä haetaan valmentavan esimiestyön nykytilaa selvittämällä.

5.1 Aineiston keruumenetelmä

”Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään” (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Aineiston keruu muodostuu aineistolähtöisessä tutkimuksessa niin sanotun esiymmärryksen pohjalle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2009, 181). Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on saada esille uutta tietoa valmentavasta esimiestyöstä S-Asiakaspalvelussa, sekä tietoa siitä, miten esimiestyötä voitaisiin kehittää. Koska tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollista säännönmukaisuutta, aineiston koko määräytyy muiden tarkoitusten perusteella. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, mutta ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen. Valittujen tiedonantajien tulee tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Hirsjärvi ym. 2009, 181 – 182; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 – 86.) Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on löytää aineistoon perustuen esimiestyön kehittämisajatuksia, jotka voidaan sitten yleistää S-Asiakaspalvelun esimiestyön kehittämiseen mallina, joka palvelee organisaation valmentamisen kehittämistä. Tiedonantajat ovat esimiesten alaisia, joten heillä on juuri tämän tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa ja kokemusta kehittämistä ajatellen.

Metodin eli menetelmän käsite ei ole yksiselitteinen. Metodi voidaan määritellä sääntöjen ohjaamana menettelytapana, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodien tutkimus on metodologiaa, ja metodologiassa on puolestaan kysymys menetelmäopillisista periaatekysymyksistä (Hirsjärvi ym. 2009, 184).

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat aina keskeisessä asemassa. Menetelmien tuntemus ja soveltamistaito on tärkeää. Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Tutkimusmenetelmä valitaan sen perusteella, minkälaista tietoa etsitään, keneltä sitä etsitään, ja mistä tietoa etsitään. (Hirsjärvi ym. 2009, 184.)

S-Asiakaspalvelussa jokainen tiimi on lähiesimiehen johtama, tiivis yksikkö. Kuitenkin käsitys esimiestyöstä voi poiketa tiimin jäsenien – yksilöiden – välillä paljonkin, riippuen siitä, kuinka uusi tai vanha työntekijä on, missä vaiheessa omaa oppimistaan työntekijä on ja missä työtehtävissä henkilö työskentelee.

Ryhmähaastattelua voidaan kuvailla tiedonkeruun menetelmänä, joka tarkoittaa ryhmässä tapahtuvaa tavoitetietoista vuorovaikutuksen tapaa. Ryhmätilanteessa ilmaistaan sekä yksilön omia, persoonallisia näkemyksiä, että ryhmän yhteisiä, jaettuja käsityksiä. (Flick 1998, 114 – 115, 121; Moilanen 1995, 8.) Ryhmäkeskustelu on järjestetty keskustelutilaisuus, johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan tietyistä aiheista fokusoidusti, joskin vapaamuotoisesti. Keskeistä ryhmäkeskusteluissa on ryhmän vetäjän tai ohjaajan rooli. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua tavoitteiden mukaisesti ja kannustaa osallistujia keskustelemaan aiheesta. Ryhmän vetäjä tarjoaa tutkimuksen kohteena olevia teemoja osallistujien keskusteltaviksi ja kommentoitaviksi. Keskusteluvastuu on osallistujilla. (Valtonen 2005, 223 – 224.)

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin ryhmäkeskustelut. Ryhmäkeskusteluilla pyrittiin saamaan keskustelun kautta yhteinen käsitys esimiestyöstä organisaatiossa, sekä löytämään ryhmässä keskustellen ajatuksia esimiestyön kehittämiseksi. S-Asiakaspalvelun tiimijako on selkeä ja yksiselitteinen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin yleiseen S-Asiakaspalvelun puhelin-tiimien esimiesten kehityssuunnitelmaan, jolloin tiimeistä valittiin henkilöitä 4-5 hengen ryhmiin siten, että työntekijät olivat eri tiimeistä. Keskustelun ja yleisen näkemyksen syntymisen vuoksi ryhmäkeskustelut nähtiin parhaana vaihtoehtona saada työntekijöiden ajatukset ja näkemys esimiestyöstä esille. Tämä vastaa myös toimintatutkimuksen ajatusta työyhteisön osallistumisesta kehittämistyöhön.

Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan antaa ihmiselle tutkimustilanteen subjektin asema, ja hän saa tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä. Haastattelussa voidaan saada haastateltavalta aiheesta laajempaa tietoa, kuin ennakoitiin. Lisäksi haastattelussa tietoja voidaan syventää kysymällä lisää, pyytämällä perusteluja tai voidaan selventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204 – 206.) Haastattelussa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon ja syvällistä tietoa tutkimuksen aihepiiriin liittyen, ja se on joustava tiedonkeruun muoto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Opinnäytetyössäni saatiin keskustelemalla selville paljon yksityiskohtaisempaa ja uutta tietoa kuin lomaketutkimuksella. Aineisto kerättiin ryhmäkeskusteluilla, joka on tehokas tiedonkeruun menetelmä, koska samalla saadaan tietoa monelta eri työntekijältä.

Ryhmäkeskusteluihin haettiin vapaaehtoisia osallistujia organisaatiomme työntekijöistä. Lähe-
tin kutsut keskusteluihin (Liite 1) jokaiselle tiimille sähköpostitse keväällä 2013. Osallistujat
saivat ilmoittaa halukkuutensa osallistua vastaamalla tuohon sähköpostiin suoraan minulle.
Kutsussa kerroin tutkimuksen taustat, tavoitteet sekä anonymiteettiasioista. Esimiestyön ke-
hittämisprojektista kerrottiin lisäksi kahdessa tiimipalaverissa. Työntekijöitä aktivoitiin osallis-
tumaan vielä syksyllä 2013 lähetetyssä muistutuskirjeessä, joka myös jaettiin työntekijöille säh-
köpostin välityksellä.

S-Asiakaspalvelun viidestä puhelintiimistä, tutkimuksen tekohetkellä yhteensä n. 55 työnteki-
jästä, keskusteluihin ilmoittautui 24 työntekijää. S-Asiakaspalvelun toimitilat sijaitsevat Helsin-
gissä (3 tiimiä) ja Kajaanissa (2 tiimiä). Kajaanista ilmoittautuneita oli huomattavasti enemmän
kuin Helsingistä, mikä selittyy luultavimmin sillä, että tutkimuksen tekijänä työskentelen Ka-
jaanissa ja olen Kajaanin työyhteisöllemme tutumpi ja lähestyttävämpi, kuin Helsingin toimi-
tiloissa työskenteleville.

Ennen keskustelua lähetin keskusteluun osallistuville työntekijöille kalenterikutsun sähköpos-
titse. Tuossa kutsussa pyysin työntekijöitä orientoitumaan käsillä olevaan aiheeseen pohtimalla
etukäteen sitä, millaista heidän mielestään on hyvä esimiestyö, sekä sitä, kuinka S-Asiakaspal-
velun arvot heidän mielestään toteutuvat yrityksessä.

Tutkimustehtävänä oli laatia S-Asiakaspalvelun puhelintiimien esimiesten kehityssuunnitelma.
Koska tutkimustehtävänä oli yleinen kehityssuunnitelma, tässä vaiheessa valittiin Kajaanista
keskusteluihin osallistuvat, jotta työntekijöitä oli yhtä paljon sekä Helsingistä että Kajaanista
ryhmäkeskusteluihin. Tämä siksi, ettei kummankaan paikkakunnan näkemys painottuisi kehi-
tyssuunnitelmaa tehtäessä toista enemmän.

Ryhmäkeskustelut harkittiin toteutettavaksi videoneuvottelun välityksellä, jolloin sekä Kaja-
anin että Helsingin tiimeistä olisi saatu henkilöitä eri ryhmiin. Tällöin henkilöt Kajaanissa ja
Helsingissä olisi saatu näennäisesti saman pöydän ääreen videoneuvottelun välityksellä keskus-
telemaan esimiestyöstä. Tämä vaihtoehto kuitenkin hylättiin jo alkuvaiheessa, koska vi-
deoneuvottelun nauhoittaminen olisi ollut vaikeaa ja epäluotettavaa. Videoneuvottelussa on

lisäksi se riski, että jos tutkijana olisin ollut Kajaanissa ja ryhmä työntekijöitä paikalla, ja Helsingissä olisi ollut ryhmä työntekijöitä, keskustelu olisi voinut olla vain toisella paikkakunnalla. Lisäksi ryhmän ohjaamisen elementeistä, kielen ja sanattoman ilmaisun puolella olisi ehkä jäänyt oleellisia asioita havaitsematta. Videoneuvottelussa ei kuitenkaan koskaan voida saavuttaa samaa läsnäolon tasoa, kuin tilanteessa, jossa ryhmä kokoontuu samaan fyysiseen tilaan keskustelemaan. Olen itse osallistunut useisiin videoneuvotteluihin esimerkiksi tilanteessa, jossa kouluttaja kouluttaa kahta ryhmää eri paikkakunnilla ja on fyysisesti läsnä toisella, ja toinen paikkakunta on videoneuvotteluyhteydessä toiseen paikkakuntaan. Kokemukseni mukaan osallistuminen ja aktiivisuus on heikompaa sillä paikkakunnalla, joka on videoneuvotteluyhteyden varassa. Näistä syistä keskustelut järjestettiin paikkakuntakohtaisesti, koska henkilöstöä ei myöskään nähty järkeväksi matkustuttaa paikkakunnalta toiselle ryhmäkeskusteluiden vuoksi.

Osallistujia siis karsittiin Kajaanista. Huomionarvoista on se, että Kajaanissa työskentelevät ovat kaikki kokoaikaisia, ja Helsingissä työskentelee myös osa-aikaisia työntekijöitä. Kajaanin osallistujat olivat siis kaikki kokoaikaisia, kun Helsingin ryhmiin otettiin kaikki ilmoittautuneet (yhdeksän henkilöä), joista viisi osa-aikaista ja neljä kokoaikaista työntekijää. Näin ollen Helsingin työntekijöiden toisessa ryhmäkeskustelussa oli viisi työntekijää, toisessa neljä. Kajaanissa puolestaan keskusteltiin viiden hengen ryhmissä, joita oli kaksi. Yhteensä tehtiin neljä ryhmäkeskustelua. Keskustelut tapahtuivat lokakuussa 2013.

Ryhmät olivat hyvin heterogeeniset, eli koostin ryhmät siten, että niihin tuli sekä naisia että miehiä, eri-ikäisiä ja eri aikaan taloon tulleita, sekä Helsingissä osa-aikaisia ja kokoaikaisia. Kajaanissa kaikki työntekijät olivat alle 2 vuotta työskennelleitä. Kajaanista jouduin karsimaan osallistujia tasapainoisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Otin ryhmiin maksimissaan yhden tukihenkilön per ryhmä. Tukihenkilöt ovat yleensä aktiivisia, mutta heillä on palveluneuvojan ja tukihenkilön tuplaroolissa erilainen käsitys lähiesimiehen työskentelystä, kuin muilla. Heillä on myös kehitystiimin tukihenkilötyöstä vastaava henkilö esimiehenään, lähiesimiehen lisäksi. Toisaalta tämä tuo syvyyttä esimiehen toimintaa arvioitaessa, ja voidaan saada kehitysideoita, mutta tavoitteena oli mm. lähiesimiesten parhaiden käytäntöjen kartoittaminen yleisellä tasolla, joten erittäin oleellinen informaation, ideoiden ja näkemysten lähde olivat perustyötä tekevät palveluneuvojat.

Myös muita erikoistehtäviä tekeviä otettiin mukaan rajatusti, yksi per ryhmä, jotta perustyötä tekevien näkökulma pääsee parhaiten esiin. Kaiken kaikkiaan pyrin tasapuolisesti päättämään, ketä Kajaanin keskusteluryhmiin valitsin, ja miten koostin ryhmät. Ryhmiin pyrin saamaan tasaisesti eri aikoihin aloittaneita, sekä eri-ikäisiä ihmisiä. Kaksi ilmoittautunutta työntekijää irtisanoutui, ennen kuin keskusteluja tehtiin.

Haastattelut jaetaan perinteisesti strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Tiittula & Ruusuvoori 2005, 11). Laadullisessa tutkimuksessa tätä jakoa voidaan myös kyseenalaistaa, sillä täysin strukturoimattomia eli jäsentämättömiä haastatteluja ei välttämättä voida ajatella olevan, sillä tutkija tai haastattelija tuo haastatteluun aina jonkin aiheen tai teeman, antaen haasteltavalle tutkimuksen tavoitteen. (Tiittula & Ruusuvoori 2005, 11 – 12.) Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelut rakennettiin teemojen pohjalle. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei tehdä tarkkaa järjestystä tai muotoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Hirsjärvi ym. 2009, 208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemat hain hyvin väljästi valmentavan esimiestyön esiymmärryksen pohjautuen. Teemarunkoa käytin lähinnä aihealuelistauksena, joka toimi tukenani keskustelutilanteissa. Pystyin näin paremmin herättelemään keskustelua ja tuomaan keskustelutilanteisiin myös erilaisia näkökulmia. Itse en osallistunut keskusteluun, vaan ohjasin keskustelutilannetta. Huomionarvoista on se, että keskustelut kulkivat hyvin pitkälti sen pohjalta, mitä keskustelijat nostivat keskustelutilanteissa esille. Ryhmissä saatiin pääsääntöisesti aikaan syvällistä keskustelua, ja ryhmä sai painottaa itsensä tärkeäksi kokemia teemoja. Oma näkemykseni onkin, että teema- tai aihealuerunko ei ohjannut keskustelua, vaan toimi keskustelun tukena.

Ennen jokaisen keskustelun alkua kerroin tutkimuksen tarkoituksesta, keskustelun tavoitteesta sekä omasta ohjaajan roolistani keskustelussa. Helsingissä pidimme pienimuotoisen esittelytilaisuuden ennen keskustelun alkua, jossa jokainen sai kertoa itsestään mitä halusi. Näin pääsin keskustelun ohjaajana paremmin sisälle keskustelijoiden maailmaan ja keskustelijat saivat myös lisätietoa minusta sekä ohjaajana että työntekijänä. Jokaista osallistujaa pyysin keskustelun aluksi tutustumaan ja allekirjoittamaan luvan tietojen käyttämiseen (Liite 2), mistä ilmeni tutkimuksen tarkoitus, keskustelun luottamuksellisuus, tutkimuksen aineiston käyttötarkoitus

sekä lupa käyttää keskustelussa esille tulleita asioita tässä tutkimuksessa siten, että keskustelijoiden anonymiteetti taataan.

5.2 Aineiston analyysi ja tulkinta

Kerätyn aineiston analyysi ja tulkinta sekä johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkija saa tietää, millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Nauhoitettu aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa lähestymistapa on ymmärtämiseen pyrkivä. Laadullisessa tutkimuksessa vaihtoehtoja on tarjolla paljon, eikä tiukkoja sääntöjä aineiston analysoimiseksi ole olemassa. Tutkija tekee valintoja jo tutustuessaan aineistoon ja sitä teemoittaessaan. Tavallisimmat laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2009, 222 – 224.)

Tutkimusaineiston analyttisena metodina sovellettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan aineistosta muodostamaan tulkintaan ja päättelyyn, joka etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 97) mukaan sitä, että kaikkiaan analyysista on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon (tutkimuksen viitekehysten) merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatuksia herättävä. Teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. (myös Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.)

Induktiivista aineiston analyysiä tukee avoin tutkimusasetelma, jossa tärkeintä oli saada haastateltujen työntekijöiden ääni kuuluviin. Vaikka keskustelutilanteissa oli väljätkö teemarunko, keskustelua käytiin tutkimustehtävän ”Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin kehittää” ympärillä hyvin vapaamuotoisesti ja ei-strukturoidusti. Keskustelun teemat olivat keskustelun oh-

jaajan tukena auttamassa esiymmärryksen kautta muodostettua käsitystä valmentavan esimiestyön mahdollisuuksista. Keskustelijat saivat vapaasti tuoda esille ja painottaa tärkeinä pitämiään asioita.

Sisällönanalyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, kategorioiden muodostaminen eli klusterointi sekä abstrahointi, jossa muodostetut luokat liitetään yleisempiin teoreettisiin käsitteisiin. Klusterointi voidaan nähdä osana abstrahointiprosessia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 – 111.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee siten, että aluksi haastattelut kuunnellaan ja kirjoitetaan auki eli litteroidaan sana sanalta. Sen jälkeen tekstiä luetaan ja perehdytään sen sisältöön. Tekstistä etsitään pelkistettyjä ilmauksia alleviivaamalla. Sitten pelkistetyt ilmaukset listataan. Ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Pelkistetyt ilmaukset yhdistetään ja niistä muodostetaan alaluokkia (alateemoja). Alaluokkia yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia (yläteemoja). Yläluokat yhdistetään ja muodostetaan niistä kokoava käsite (pääteema). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Teemat ovat vastauksia tutkimusongelmaan tai –tehtävään. On huomattava, että aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei useinkaan etene vaiheesta toiseen kaavamaisesti, vaan se on enemmänkin syklimäistä ja tutkijan ajatteluun ja tulkintaan pohjautuvaa. Tärkeää on lukea aineistoa eri näkökulmista, johtavana ajatuksena tutkimustehtävä ja tutkimusongelma. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Ensin litteroin eli kirjoitin auki sanasta sanaan keskusteluaineiston, jota oli nauhoitettuna yhteensä 8 tuntia. Auki kirjoitettua keskusteluaineistoa tuli siten 96 sivua. Sitten koodasin tekstin, missä käytin analyysiyksikkönä ajatuskokonaisuutta. Tämä koodaustapa osoittautui ryhmäkeskusteluissa saadun aineiston ja tutkimustehtävän kannalta parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä ryhmässä tuotettu aineisto oli hyvin monipuolista ja kirjavaa. Esimerkiksi keskustelu työpaikan arvoista ja siitä, kuinka arvoista viestitään esimiesten toimesta, aaltoili tavoitteista ja niiden viestimisestä palkitsemiseen, kannustamiseen ja osaamisen tukemiseen. Ajatuskokonaisuuksia koodaamalla pääsin hallittaviin ja tulkittavissa oleviin asiakokonaisuuksiin, menettämättä kuitenkaan sitä, mitä aineisto todellisuudessa tästä asiasta kertoi. Koska tutkimusongelmana oli ”Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää S-Asiakaspalvelussa?”, oli koodaus tähän tutkimusongelmaan nähden järkevintä suorittaa ajatuskokonaisuuksien perusteella.

Koodasin litteroidun haastatteluaineiston avoimella koodauksella. Koodaus tapahtui käyttäen juoksevaa numerointia 1, 2, 3 jne., eli koodimerkki oli numero. Koodattuja ilmaisuja saatiin yhteensä 1023 kappaletta. Ajatuskokonaisuuksiin koodattu aineisto eli tärkeät ilmaisut pelkistettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Pelkistettyjä ilmaisuja oli yhtä monta kuin tärkeitä ilmaisuja eli 1023 pelkistettyä ilmaisua. Ryhmäkeskusteluin kerätty aineisto oli hyvin monipuolinen.

Pelkistetyistä ilmaisuista lähdin sitten hakemaan samuutta, eli ryhmittelemään ilmaisuja asiakokonaisuuksien perusteella. Näin muodostin alateemat aineistosta. Alateemoja sain yhteensä 14 kappaletta. Sitten lähdin ryhmittelemään alateemoista vielä kokoavat teemat eli pääteemat, joita sain yhteensä 3 kappaletta.

Aineiston analyysi on jatkuvaa vuoropuhelua aineiston, oman esiymmärryksen ja tutkimustehtävän kanssa. Koodasin, yhdistelin ja käsitteellistin aineistoa tutkimustehtävän kautta.

Aluksi siis kaikki tärkeät ilmaisut saivat koodimerkin, joka oli juokseva numero. Sitten pelkistin tärkeät ilmaisut muuttamatta tärkeän ilmaisun sisältöä. Tämän jälkeen ryhmittelin pelkistetyt ilmaisut hakemalla aineistosta samuutta, ja kehitin jokaiselle ryhmälle teeman, joka on siis alateema. Sitten ryhmittelin alateemat vielä pääteemoiksi eli kokosin alateemoista tutkimustehtävän kannalta oleelliset teemat. Aineiston teemojen muodostaminen on kuvattu liitteessä 4.

6 TULOKSET

Tutkimustulokset avaan seuraavassa teemojen ja alateemojen avulla (taulukko 2). Luvussa 6.4 kuvaan lisäksi esimiestyön nykytilaa kokonaisuudessaan tutkimustulosten perusteella.

Teemat ovat sisällölliset vastaukset tutkimustehtävään eli siihen, miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin kehittää. Teemat muodostin aineistolähtöisesti siten, että hain vastausta tutkimustehtävään 'Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää?' Pelkistin aineiston pelkistetyiksi ilmaisuiksi, joista sitten hain samuutta, ja yhdistin samaa tarkoittavat ilmaisut kokonaisuuksiksi, jotka nimesin alateemoiksi. Pääteemat muodostin sen perusteella, mihin alateema antoi pääasiallisen vastauksen, eli esimerkiksi tukemalla jaksamista parannetaan työhyvinvointia, ja valmentamisen teot motivoivat tavoitteelliseen toimintaan. Pääteemat ovat kokoavat käsitteet, jotka peilaavat myös esiyymmärrystäni valmentavasta esimiestyöstä.

Pääteemat	Työhyvinvointi	Motivaatio	Vuorovaikutus
Alateemat	Luottamus	Sitoutuminen	Tiedottaminen
	Omaan työhön vaikuttaminen	Uratavoitteet	Esimiehen saatavuus ja lähestyttävyyys
	Jaksamisen tukeminen	Kannustaminen	Kehityskeskustelut
	Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	Valmentamisen teot	Työilmapiiri
		Palaute	Osaamisen tukeminen
		Palkitseminen	

Taulukko 2. Tutkimustulokset teemoittain jäsennettynä.

Huomioitavaa on se, että valmentava esimiestyö on kokonaisuus. Esimiestyön kehittämisessä yhden teeman eteenpäin vieminen voi vaikuttaa myös muihin tekijöihin. Esimerkiksi työilmapiiri syntyy työyhteisön vuorovaikutuksessa, mutta hyvä ilmapiiri auttaa jaksamaan työssä ja motivoitumaan tavoitteisiin.

6.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on jaettu perinteisesti sosiaaliseen, fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin (esim. Juuti 2006, 86). Tässä erottelua työhyvinvoinnin osatekijöistä ei tehdä valmiin teorian pohjalta, vaan ryhmäkeskusteluissa esiin nostettujen tulosten kautta. Työhyvinvoinnin tukeminen on yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä tavoitteisiin valmentamisen rinnalla. Tässä erotan tuloksissa työhyvinvoinnin osatekijöiksi luottamuksen kasvattamisen, jaksamisen tukemisen sekä tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Myös omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat osa työhyvinvointia työn hallinnan kautta.

6.1.1 Luottamus

Työhyvinvointi perustuu siihen, että työntekijöihin luotetaan. Luottamus työntekijöihin ja heidän työpanokseensa on tärkeää. Luottamuksen kulttuurilla on merkitystä paitsi työhyvinvointiin, myös työhön sitoutumiseen. Kun työntekijään luotetaan, hän ottaa myös enemmän vastuuta omasta työstään ja työsuorituksistaan. Luottamuksen vaikutuksista sitoutumiseen käsitelen erikseen luvussa Sitoutuminen. Tässä tarkasteluun tulee luottamus työhyvinvoinnin osatekijänä.

Luottamusta työntekijöihin vähentää valvonta ja seuranta, jota contact centerissä on paljon. Suorituksen johtaminen seurantatyökalujen avulla onkin contact centerissä tehokasta, mutta sen rinnalla tulisi vaalia myös luottamuksen kulttuuria. Seurantatyökaluja tulisi käyttää tarpeellisten asioiden mittaamiseen. Valmentavaa esimiestyötä pitäisi pyrkiä kehittämään, jolloin päästään ns. lukujen taakse, koska ihmiset tekevät työn. Työntekijät kokevat seurannan vahtimisena, mikä heikentää työhyvinvointia, kun työntekijöillä on tunne, että heidän työpanokseensa ei ilman seurantaa voida luottaa.

Luottavaisemmalla kulttuurilla myös tehostettaisiin esimiesten ajankäyttöä. Tällä hetkellä jokaisen työntekijän pitää ilmoittaa esimiehelle sähköpostitse listattuna työpäivän aikana tekemänsä muut kuin puheluun vastaamiset, joista on kirjautunut niin sanottu poikkeama järjes-

telmäraporttiin (esimerkiksi selvittelyt, asiakkaille ulossoitot, viestien kirjoittamiset ym.). Näihin täytyy myös olla erikseen pyydetty lupa vuorovastaavalta, koska linjoille on resursoitu tar-
kan ennusteen mukaan tietty määrä työntekijöitä vastaamaan asiakaskontakteihin. Jos joku tai
jotkut työntekijät ovat tuosta resurssista pois, on sillä välitön vaikutus palvelutasoihin eli sii-
hen, kuinka nopeasti asiakaskontaktiin vastataan. Jos linjoilla on jonoa, ei aikaa kannata pyytää.
Tässä korostuu ajatus arvojen mukaisesta saatavuustavoitteesta: Olemme asiakasta varten. Esi-
mies sitten kuittaa kaikki poikkeamat järjestelmästä sen perusteella, mitä työntekijä on hänelle
ilmoittanut.

Voitaisiinko tästä toimintatavasta joustaa siten, että vain pidemmät poikkeamat pitäisi ilmoit-
taa esimiehelle, mutta esimerkiksi parin minuutin aikoja ei?

” - - mä en jaksa aina laittaa sähköpostilla et kun pitäs aina soittaa vuorovastaa-
valle et saanks mä nyt hoitaa tän, ja sit ku mun pitää vielä laittaa esimiehelle
sähköposti et olin *näin*, ja sitku ne (esimiehet) vielä oikasee niit meidän juttui siellä.
Et kylhän tällanen vie aikaa. Et siin mieles ois kiva, et jos meihin niinku *luottetas*
vähä enempi, et me tehtäs niinku hyvää työtä, et ei ois niin tarkkaa et mikä *koodi*
nyt on. Et ne vaan luottas et me nyt hoidetaan se asia. Niinku kuntoon. Et luot-
tamusta pitäs olla enempi.”

”Et jos on jotai *tos*i poikkeavaa, ni sen mä ymmärrän. Mut just tollaset maailman
pienimmät asiat, ni se vie *ihan* turhaan aikaa, turhaa energiaa ja ajatusta, tuottaa
ärsyyntymistä siihen että okei se ei luota muhun nyt mun pitää *selittää* tää asia.”

Luottamus toisi hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Ryhmissä käytiin paljon pohdintaa siitä, mihin
esimiehen aika menee, koska valmentamiselle ei ole ollut aikaa. Luottamusta lisäämällä lisät-
täisiin myös esimiehen aikaa hoitaa sovitut valmennukset. Luottamuksella vaikutettaisiin työ-
hyvinvointiin myönteisesti.

” - - esimiehet - - se on tosi paljon *vahvistamista*, et ne kiinnittää huomioo vähän
epäoleellisiin asioihin.”

Kiiretilanteissa luottamus työntekijöihin on oleellista. Esimies voi viestiä luottamuksestaan siihen, että työntekijät hoitavat työnsä tehokkaasti ja laadukkaasti, entistä enemmän.

Toinen luottamukseen vaikuttava asia on se, että esimieheen voi luottaa: Työntekijä voi luottaa siihen, että esimies hoitaa luvatut ja sovitut asiat ja erityisesti pitää kiinni sovitusta valmennuksesta.

Työntekijöille tuodaan hyvin selkeästi esille tavoitteet ja kehityskohteet. Tämä ilmenee myös vuosittain tehtävästä esimieskyselystä, jonka mukaan työntekijät kokevat tietävänsä tavoitteensa ja kehityskohteensa saatavuuteen, laatuun ja myyntiin liittyen. Valmennuksen avulla voidaan parantaa työntekijän suorituksia, ja sitä työntekijät haluavatkin. Esimiehen roolin ollessa valmentava palveluesimies, työntekijät myös odottavat valmennuksellista otetta ja valmennustekoja. Jos esimies ei pidä kiinni sovitusta valmennuksista, se turhauttaa ja harmittaa työntekijöitä. Kokemuksena voi olla se, että esimies unohtaa, koska esimies ei myöskään ilmoita, milloin peruuntuneet valmennukset pidetään. Työntekijälle tulee tunne siitä, että esimies ei oikeasti välitä. Ryhmissä puhuttiin paljon siitä, että esimies tuo selkeästi esille kehityskohteet, mutta ei anna keinoja niiden parantamiseksi. Seurauksena voi olla luottamuksen pettämisen, luovuttamisen ja turhautumisen tunteita. Miksi tehdä tavoitteellista työtä, kun keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ei annetakaan?

”Tosi tärkeätä alaisen ja esimiehen välillä on se luottamus. Mutta tällanen nakertaa sitä luottamusta. Että kun luvataan jotaki. Sit niitä ei ikinä pietä. Ni on jo vähä sellanen olo et se on ihan sama mitä se lätisee kun ei se niitä piä kuitenkaa.”

Esimiehen täytyy pitää ohjat käsissään siitä, että sovitut valmennukset toteutetaan, ja viestiä milloin valmennushetki toteutuu, jos sovittu valmennushetki peruuntuu.

Myös hyviä kokemuksia esimiesten valmennuskäyttämisestä tuotiin esille. Esimies hoitaa luvatut asiat sovitussa ajassa, ja viestii jatkuvasti tulevista ja nykyisistä valmennusasioista.

” - - kyllä esimies ainaki on hoitanut kaikki mitä se on luvannu hoitaa.”

Jos esimies ei hoida sovittuja valmennuksia, onko syynä ajanpuute? Luottamus koko organisaation kykyyn ja tahtoon tuottaa ja tukea hyvää, valmentavaa esimiestyötä, on oleellisen tärkeää.

Myös alaisten juoksevien asioiden hoitaminen on esimiehen vastuulla. Luottamus esimieheen kasvaa esimiehen hoitaessa tehtävänsä sovitussa ajassa. Kokemus siitä, että työntekijä on yksilönä tärkeä ja arvostettu, kasvaa, mikä lisää työhyvinvointia ja sitoutumista omaan työpaikkaan.

Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että esimies ei kerro eteenpäin luottamuksellisissa keskusteluissa esille tuotuja asioita. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä, eli hänen kanssaan voi keskustella myös rakentavasti, mutta tässä luotettavuus on erittäin tärkeää. Luottamuksesta esimiehiä kohtaan oli kahtalaista keskustelua. Toisaalta keskusteluissa tuotiin esille kokemus siitä, että asioista voi keskustella rakentavasti ja voi luottaa siihen, että puhumalla asiat selviävät. Toisaalta esimiehiltä koettiin saatavan erilaisia vastauksia kysyjästä riippuen, mikä vähentää luottamusta yhteisiin linjauksiin ja myös yksittäisiin esimiehiin.

” - - mä tiedä ihan rehellisyydestä mut et sellai kiertäviä vastauksii, tulee vähä eri vastauksii vähä eri esimiehiltä ja vähä riippuen että *kuka kysyy*. Et mun mielestä se näyttäytyy vähä siihen että esimies ei välttämättä oo luotettava.”

” - - kyl mun mielestä pystyy puhumaan. Ja sit vaik on asiat joihin ei pysty vaikuttamaan mut et pystyy kuitenkin sanoo ja sit et esimies on sillee et hyvä joo et on tietonen tästä et hyvä et sanot vaikka siitä sit. Et kyl mun mielest kaikennäkönen palaute *otetaan* vastaan et se on sit eri asia et puututaanks siihen tai tälleen. Mut kyl aina pystyy sanomaan jos on jotain mielen päällä.”

Esimies antaa toiminnallaan raamit työnteolle, ja mahdollistaa palveluneuvojen työskentelyn, mikä lisää luottamusta siihen, että voi hoitaa ns. oman tonttinsa. Työntekijä voi luottaa siihen, että esimies luottaa alaisiinsa ja kantaa vastuun omalta osaltaan. Tärkeänä asiana tuotiin esille se, että työntekijöiden pitäisi entistä enemmän voida luottaa siihen, että esimies ”on alaisiensa puolella” ja tukee heitä tilanteessa kuin tilanteessa. Esimies viestii omalla toiminnallaan, mikä on hyväksyttävää käytöstä, myös luottamuksen osalta.

6.1.2 Omaan työhön vaikuttaminen

Contact centerissä omaan työhön ei juurikaan pysty vaikuttamaan. Omaan työhön vaikuttaminen pitäisi tehdä mahdolliseksi niiltä osin, kuin se olisi helposti toteutettavissa. Esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa tuotiin esille Kajaanin osalta istumapaikat, jotka esimiehet päättävät. Se, missä ja kenen vieressä työntekijä istuu, vaikuttaa paljon työssä viihtymiseen. Työtä tehdään omaan paikkaan sidottuna, joten vierustoveri on usein ainoa, kenen kanssa voi vaihtaa kuulumisia tai keskustella työpäivän aikana. Istumapaikoista ei kuitenkaan ainakaan keskustelijoiden kokemusten mukaan kysytä mielipiteitä, vaan esimiehet päättävät kokemusten mukaan mieltä valtaisesti ja 'hyvin salamyhkäisesti', kuka missäkin istuu.

”Onks se sitte enemmän niinku imagokysymys, että *he* on esimiehiä, että heillä on tietoo jota ei jaeta kaikille. Mut jos ne on *niin* arkisia asioita, ni miks niistä pittää tehä niin...”

” - - niin että se alkaa mennä lähinnä naurettavaksi. Yleensä kaikki asiat tapahtuu silleen että kaksi ihmistä päättää. Ja sit se tuodaan silleen että saat viistoista minuuttia aikaa...”

Kukaan ei kuitenkaan tällä tarkoita sitä, että pitäisi päästä – kuten yläasteella – parhaan kaverin viereen istumaan, päinvastoin: Esimerkiksi toive ikkunapaikasta toivottaisiin huomioitavan. Toiveet omaan työhön vaikuttamisesta ovat siis hyvin kohtuullisia, ja helposti toteutettavissa. Se, että omaan työhön saisi joissain asioissa vaikuttaa, lisäisi työssä viihtymistä ja työn hallinnan tunnetta.

”Että täällä tehään hirveenä semmosia asioita, että ne on salassa. Vaikka ne voitais tehdä silleen, että ihmiset *sais* vaikuttaa niihin, mut se tehään vähä silleen hyssyttellen, että ehkä *muutama* tietää.”

Kaikkienensa ryhmissä tuotiin hyvin vähän esille omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia. Contact center –työn realiteetit ymmärretään työyhteisössä hyvin. Kaikissa keskusteluissa ymmärrettiin se, että asiakkaita varten tehtävässä työssä on reunaehtonsa, joiden mukaisesti myös esimiehet toimivat.

6.1.3 Jaksamisen tukeminen

Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti se, että esimies tukee työntekijöiden työssä jaksamista. Jaksamisen tukemiseen voidaan panostaa entistä paljon enemmän johtamalla ihmisiä numeroiden sijaan.

Tällä hetkellä työntekijää arvioidaan vain numeerisesti. Ihminen ja hänen päivittäin tekemänsä työ unohtuu, kun kaikkea mitataan vain numeroilla. Mitä yrityksessä mitataan ja mikä on tavoite = Mistä me saamme palautteen = Mistä meillä palkitaan = Mitä meillä arvostetaan. Kun arvostus perustuu numeerisiin tuloksiin, on siitä ihmisen päivittäinen työssä jaksaminen ja sen tukeminen kaukana. Numerot ovat helppoja: Niitä voi vertailla, niistä voi ottaa keskiarvoja, ne ovat kylmiä faktoja joilla suoritusta voidaan johtaa.

” - - työhyvinvointi, ni mä ajattelisin sil tavalla että kun meit aatellaan vaan numeroina - - et se ihminen niinku unohtuu. - - et liikaa on niitä numeroita, et numeroitten kautta vaan kaikkee, että sillä ihmisellä on se arvo *sillä*. Ja sit vaikka ois hyvää keskitasoo ni tuntuu et sekään ei niinku riitä. Vaan pitäis olla niinku huippu. Mikään ei niinku riitä.”

”Että jos aina katotaan vaan numeroita, niin siinä vähä - - se selittyy niin monella asialla. Ja sitte välillä tulee niitä päiviä, että miettii että täällä kaikki on pelkkää numeroa. Että ne on ne numerot mitkä ratkasee.”

Työntekijöillä on hyvin vahvana kokemus siitä, että numeerisia tuloksia käytetään lähinnä vahvistusmenetelmänä. Tuloksista ei jakseta enää kiinnostua, kun kaikkea mitataan. Seuranta vie innostuksen ja tavoitteellisuuden työstä. Työntekijöille tulee väsymys jatkuvaan seurantaan, mikä voi vaikuttaa kielteisesti työssäjaksamiseen.

” - - tavallaan tulee sellanen väsymys siihen kaikkeen, että se saattaa vaikuttaa sitte negatiivisestiki siihen omaan työssäjaksamiseen, ku tuntuu että jos on ollu kiirettä, ja ku päivätki on erilaisia, ku fiilis on erilainen ja ne asiat on erilaisia, mitä sieltä linjasta tulee. Ni sitte ku vielä katot että no nii, nyt on vielä huonot luvutki, ni oot vaan silleen että ilmeisesti oot ihan paska työntekijä - - ”

Kuitenkin esimiehen valmennuksellinen ote tähtää motivaation kasvattamiseen, sitoutumisen parantamiseen sekä vuorovaikutuksen lisäämiseen työyhteisössä ihmisten johtamisen kautta.

Edelleen, mitä on numeroiden takana? Miksi et jaksaa ottaa puhelua toisensa perään? Miksi et jaksaa kysyä asiakkaalta M-alkuisia kysymyksiä? Miten voisin auttaa sinua jaksamaan paremmin työssäsi?

Ryhmissä tuotiin esille se, että esimies tukisi työntekijöiden jaksamista tekemällä joskus samaa työtä itse. Perustyön arvostus kasvaisi, jos esimies kokeilisi joskus itse ottaa puheluita. Tällä toiminnalla esimies tulisi ns. samalle tasolle ja tietäisi, mitä työ oikeasti on. Myös arvostus esimiehiä kohtaan kasvaisi. Esimies auttaisi tiukassa linjatilanteessa konkreettisesti ottamalla itse puheluita. Kaikissa ryhmissä tuotiin esille ja muistettiin se, kun eräs esimies otti puheluita, kun linjoilla oli ruuhkaa. Tällainen esimiehen konkreettinen toiminta viestii yhteishengestä ja halusta auttaa tiukassa tilanteessa. Tätä verrattiin kiireaikoina tulleisiin sähköposteihin, joissa oli viestinä vain, että ”Tsemptakaa!”. Kumpi auttaa jaksamaan työssä paremmin?

Esimies on aina myös esimerkki. Omalla toiminnallaan esimies antaa esimerkin sallitusta, toivotusta tai arvostetusta tavasta toimia työyhteisössä. Jos esimies joskus ottaisi puheluita, toisi se uskottavuutta hänen valmennustoimintaansa. Tällaisella toiminnalla esimies tukisi palveluneuvoja ja lisäisi molemminpuolista arvostusta ja yhteishenkeä.

Ryhmissä tuotiin esille ajatus, että jos esimies ei ota itse puheluita, niin hän voisi kuunnella työntekijää vieressä vaikka kokonaisen päivän. Silloin esimies saisi todellisen kuvan työn sisällöstä ja hänelle tulisi syvempi ymmärrys myös työssäjaksamista kohtaan. Työn arvostus lisääntyisi. Tällä hetkellä kaikissa ryhmissä esimies koetaan hyvin ulkopuoliseksi nimenomaan työn sisältöön nähden, sillä esimies ei tee lainkaan sitä työtä, mitä työntekijä tekee. Esimies voisi paremmin tukea alaistensa ja tiimin työssä jaksamista, kun hänellä olisi syvempi ymmärrys työstä.

”Et en tiä miten paljon esimiehillä sit on sitä et ne vois oikeesti varata sitä aikaa niihin vierikuunteluihin, et ne oikeesti ymmärtäis, et ’nyt minä istun koko päivän tässä’, että saa käsityksen mitä se (palveluneuvoja) sen *koko päivän* tekee. Eikä se että ’minä käyn nyt tässä puoli tuntia kuuntelemassa ja minulla on tässä lista kysymyksistä joita sinä voisit kysyä asiakkaalta’ -tyyppisesti. Vaan että ne (esimiehet) sitte oikeesti ymmärtäis että mitä siellä tapahtuu. Et totta kai mä ymmärrän että ei se esimiehilläkään oo helppoo - - kun se että ne oikeesti istuis yhden päivän siinä sillon tällön, et ’hei mä ymmärrän et sul saattaa olla rankkaa’.”

Esimiehen ei tarvitsisi edelleenkään olla asiaosaaja, mutta tällä toiminnalla hän lähentyisi työntekijöitä ja ymmärrys esimerkiksi motivaatiokeskusteluiden pohjaksi kasvaisi. Esimies johtaisi ns. samalta tasolta, ja valmennukseen saataisiin enemmän syvyyttä. Myös palaute siitä, miten työntekijä työtään tekee, tulisi vierikuuntelussa konkreettisena ja kohdennettuna.

Jaksamisen tukeminen on tärkeää erityisesti silloin kun on kiire. Ryhmissä tuotiin esille, että aikaa ja keinoja jaksamisen tukemiseen pitäisi olla esimiehillä enemmän.

Fiiliskeskustelut pitkään jatkuneen kiireisen painetilanteen aikana ovat erittäin tärkeitä työssä-jaksamisen kannalta, ja sen kannalta, että työmotivaatio säilyy. Pelkkä kannustavaksi tarkoitettu sähköpostiviesti tai karkit taukotilassa eivät riitä. Kun työstä tulee ”liukuhihnaa”, sitä ei ole mukava tehdä eikä töissä ole enää kivaa.

” - - kyl mä ymmärrän sen, et jos jengi jonottaa ni se on vaikee, mut sit taas jos jengi palaa loppuun sen takia, ni onks se sitte sen kannattavampaa?”

”Tommoset pienetki keskustelut, fiilisjutut, ni on kyl aika tärkeit tommosis tilanteissa.”

Kysyessäni, millaista tukea jaksamiseen kiireen keskellä esimiehiltä saatiin, vastattiin kylmästi ja lakonisesti, että tukeminen oli lähinnä karkkia taukotiloissa sekä sähköpostiviestejä.

”Sielt tuli suurinpiirtein sähköposti et ’tiedetään et on ruuhkaa, koittakaa jaksaa’ suurinpiirtein, et ei siin hirveesti kyl.”

Toistuvasti samanlaiset puhelut aiheuttavat turtumista hyvän palvelun antamiseen. Työntekijät kokevat työn sisällön liukuhihnamaiseena, mistä seuraa pettymys omiin kykyihin, kun myyntiä ei saa puheluissa tehtyä.

”Kun ei jaksa enää niitten kymmenen samansisältöisen puhelun jälkeen oikeen enää antaa itestään kaikkee.”

Perustyössä jaksamisen tukeminen on olennainen osa esimiestyön kehittämistä. Miten lähin esimies, joka vastaa tiimensä työhyvinvoinnista, voi auttaa työhön turtumisen kokemusten yli?

Tärkeää on pohtia myös sitä, miten autetaan työntekijöitä saamaan voimaa perustyöstä, asiakkaan kanssa juttelemisesta. Perustyön arvostus ja sen tukeminen on erittäin tärkeää.

Esimies luo ja ylläpitää omalla toiminnallaan hyvää ilmapiiriä. Kun esimies huomioi työntekijät yksilöinä, on sillä positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen. Myös yleinen ilmapiiri vaikuttaa työssä jaksamiseen.

”Yleensä niinku sellasen ilmapiirin ylläpitäminen vaikuttaa jo paljon siihen. Että miten esimiehet täällä käyttäytyy ja on. Että ite tulleet ilosella asenteella ja tervehtii porukkaa. Ni semmonen luo jo, mulle ainakin. Ja työkaverit on jo semmosia. Mut sitten tämmönen yleinen, iloisen ilmapiirin ylläpitäminen vaikuttaa jo siihen työskentelyyn.”

”Huomioiminen. Että mä tulin töihin ja sä tulit töihin ja niin edelleen. Ja mä lähen nyt kottii heippa ja hyvää viikonloppua kaikille ja tämmönen.”

Onnistumisen hetket puheluissa, esimerkiksi myynnillisen tavoitteen saavuttaminen, tuottaa työssäjaksamista. Myös muista tavoitteista pitäisi viestiä ja palkita tasapuolisesti, koska se auttaa jaksamaan tavoitteellista työtä paremmin. Tavoitteet ja niistä viestiminen vaikuttaa työssäjaksamiseen. Yrityksessä on myös muita tavoitteita kuin myynti, mutta niihin tavoitteisiin pääsemisestä ei enää viestitä niinkään, mikä heikentää työssäjaksamista ja motivaatiota tehdä työtä. Tavoitteeseen pääseminen pienillä teoilla auttaa jaksamaan, kun ei tarvitse liikaa pinnistellä. Sen vuoksi esimieheltä vaaditaan tilannetaajua siinä, miten hän yksilöllisesti viestii ja valmentaa tavoitteisiin. Kun esimiehellä on aikaa alaisilleen ja hän on tietoinen tavoitteista ja kehityskoh-teista ja valmentaa niihin säännöllisesti, työssäjaksaminen ja työhyvinvointi sekä sitoutuminen paranevat.

Keskustelujen mukaan myös pitkään talossa olleelle työntekijälle vertailu uusiin työntekijöihin tuntuu raskaalta, kun juuri on esimerkiksi takana tiukka jaksamishaaste. Arvostuksen puute tuntuu tällöin konkreettisesti ja jaksaminen huononee entisestään, kun esimies suuntaa energiansa ja aikansa uusiin työntekijöihin. Erityisesti pitkään talossa olleille työnkierrolla olisi työssä jaksamiseen ja sitä kautta sitoutumiseen suuri merkitys ja arvostus. Työnkierrolla palkitseminen tukee jaksamista vaihtelun kautta ja motivoi tekemään työn hyvin. Työnkierron merkityksestä työmotivaatioon kerron enemmän Motivaatio-luvussa.

Jatkuva kilpaileminen sen sijaan syö työssäjaksamista. Kilpailut saattavat vaikuttaa jaksamiseen negatiivisestikin, jolloin jaksaminen kärsii.

”Niin se saattaa sen kilpailuviikon jälkeen olla ihan naatti olo eikä jaksu sitte seuraavalla viikolla yhtää mittää.”

Jälleen esimiehen tilannetaju, mistä, miten ja miksi kilpaillaan, on tärkeää.

Vuorovaikutuksen salliminen lisää työhyvinvointia, työssäjaksamista ja osaamista. Asiakaspalvelutyö ja asiakastilanteet voivat olla hyvinkin kuormittavia. Jaksamista pitäisi tukea sallimalla se, että näistä tilanteista saisi keskustella esim. puhelun jälkeen, eikä esimies seuraisi sitä, että työpaikalla istutaan hiljaa paikallaan. Joustavuus esimiehen suunnalta on tärkeää, kun on saatava puhua asioista. Työssäkin pitää pystyä kommunikoimaan normaalisti ihmisten kanssa, ilman että tehokkuusajattelu sitä estää.

”Keskusteluapua” saa työkavereista. Hyvä ilmapiiri ja hyvä henki kantavat myös vaikeissa asiakastilanteissa. Kokemukset siitä, että työpaikalla saa jutella, vaihtelivat ryhmissä. Toiset kokivat keskustelun sallimisen suurena voimavarana, toisilta keskustelu oli kielletty. Ryhmissä mietittiin myös sitä, missä hankalia asiakastilanteita tai työssä kasaantuvia paineita voisi purkaa, jos ei työssä. Tiimipalaverissa tähän ei ollut aikaa, ja usein kiireen keskellä ei työssäkään. Osa työntekijöistä kertoi, että vuorovastaavalta voisi periaatteessa pyytää luvan ottaa ylimääräinen tauko ’pahan puhelun’ jälkeen, mutta toimintatapaa ei oltu juuri kokeiltu. Keskustelijat pitivät tilannetta lähinnä huvittavana, koska vuorovastaavalta ei lähtökohtaisesti saa poikkeustilanteisiin lupaa olla poissa puhelintyöstä, jos linjoilla on ruuhkaa. Toisaalta jotkut olivat näitäkin hetkiä saaneet käyttää.

Työntekijöille viihtyvyyteen oleellisesti vaikuttava seikka on se että omalla paikalla ei tarvitse ’mököttää puhumatta’. Liiallisen tehokkuusajattelun koetaan vievän tekemisen meininkiä ja fiilistä itse asiakaspalvelu- ja myyntityöstä. Lisäksi työntekijöillä oli tunne siitä, että jos muuten on elämässä asiat hyvin, ja työssä joutuu epänormaalin kontrolloinnin kohteeksi, ei työssä voi enää jaksaa entiseen malliin.

”- - tehokkuusajattelu vie tavallaan sitä muuta rentoutta. Koska jos siis sä viihdyt työpaikalla, ja kuitenkin kun *on* asiakaspalvelutyö, jossa kuitenkin pitäis tavallaan ollaki sitä hyväntuulisuutta ja asiakkailleki. Ja ne asiakkaatki ois sitte hyvällä fiiliksellä ja *jaksaa* niitä vaikeitaki asioita. Nii et jos sää et saa sitä jostakii muualta ammennettua nii...mistä se niinku kuvitellaan et se tulee? Kotoa purkissa?”

”Mut jos kotona, että jos aattellee sitä työhyvinvointia, ja sitä ommaa hyvinvointia siinä, ni et jos töitten ulkopuolella kaikki on niinku hyvin, ja kunnossa, mut et sitte jos se on niin että ku tuut töihin, että et tavallaan pysty kommunikoimaan ihmisten kanssa. Ni tottakai se vaikuttaa siihen työmotivaatioon. Että ei se oo pelkästään että jos tuolla on hyvä, mut jos täällä on sitte...paha olla...”

Asioitten jakaminen ja niistä puhuminen lisää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä – Kokemus siitä, että työtä ei tehdä yksin, kasvaa. Tunne siitä, että tukea saa tarvittaessa ja jaksamista tuetaan työpaikalla, on erittäin tärkeä.

” - - tavallaan et ittehän sä oot siin puhelimesta sen asiakkaan kanssa. Mut - - mustuntuu et meillä kyllä aika paljo myös jaetaan sitä et hei tässä oli taas tämän keissi ja et...kyl sä saat siihen sen tuen...ja just et jos on hätä ni sit soittaa tuksulle (tukihenkilölle) tai...kututaan esimies apuun tai...ei must silleen tunnu et mä teen sitä *yksin*.”

Normaalin kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen salliminen paitsi tukee jaksamista työssä, myös parantaa työilmapiiriä. Lisäksi osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa, joten kaiken keskustelun kieltäminen ei voi olla valmentavan työyhteisön tapa toimia.

6.1.4 Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen esimiehen toiminta vaikuttaa siihen, että esimieheen ja organisaation tapaan toimia voi luottaa. Tämä lisää myös työn hallinnan tunnetta. S-Asiakaspalvelussa esimiesten toiminta koetaan hyvin oikeudenmukaiseksi. Kaikilla on samat tavoitteet ja samat säännöt, eikä kenellekään anneta erivapauksia. Työntekijät ovat samalla viivalla myös esimerkiksi työvuoroihin liittyvissä asioissa. Erityisesti osa-aikaisille työntekijöille on tärkeää kaikkien työntekijöiden oleminen esimiehelle ns. samalla viivalla, riippumatta siitä onko koko-aikainen vai osa-aikainen työntekijä. Tämän koetaankin toteutuvan esimiesten päivittäisessä toiminnassa hyvin.

Sääntöjen noudattamisessa ja tulkinnassa kerrottiin kuitenkin olevan joitakin eroja. Helsingin ryhmissä tuotiin esille asiattomia varoituksilla uhkailuja sekä valvonnan kireyttä. Toisaalta ryhmissä kukaan ei omakohtaisesti ollut kokenut tällaista toimintaa esimiehen taholta, mutta oli kuultu esim. toiminnasta, jossa esimies oli uhannut kirjallisella varoituksella, jos ei myy tarpeeksi, tai että työntekijä oli ollut ajoissa linjoilla mutta oli unohtanut leimata itsensä sisään töihin tullessaan. Ryhmissä tällaisesta ei oltu ketään rankaistu, joten jos tällaista toimintaa oli joillekin todella tehty, oli se epäoikeudenmukaista.

”Just tollanen on niinku epäoikeudenmukasta. Ja siin ei oo *mitään* perusteluit, et lähetään tommosest, tommosest niinku erikseen pyytää huoneeseen, ja sanotaan et on jo juteltu suurinpiirtein päällikön kans jo asiasta.”

Säännöistä tasapuolisesti kiinni pitäminen ja työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää. Päätökset ja linjaukset tulisi olla yhteneväisiä koko organisaatiossa. Esimiesten linjan yhteneväisyys päätöksissä tai erityistilanteissa vaikuttaa siihen, miten oikeudenmukaisena esimiehen toiminta koetaan.

”Noi on niin erilaisii, et miten toimitaan, vuoronvaihdoissa. Jotkut antaa jotkut ei. Linjan pitäisi olla yhtenäinen.”

Tulostavoitteissa olisi oikeudenmukaisuuden vuoksi huomioitava osa-aikaisuus ja kokoaikaisuus. Esimerkiksi myyntitavoitteet ja -määrät eivät voi olla suoraan verrattavissa koko- ja osa-aikaisilla työntekijöillä. Tähän onkin jo saatu parannusta, kun tulostavoitteita muutettiin vuodelle 2014 vastaamaan työssäoloaikaa. Parannusta kaivattiinkin juuri tulostavoitteiden määrittelemiseen ja tuloksista viestimiseen oikeudenmukaisemmin. Organisaatiossa, jossa seuranta-työkaluja on todella paljon, koetaan hyvin epäoikeudenmukaiseksi se, että näitä työkaluja ei käytetä työntekijöiden tulosten kuvaamiseen oikeudenmukaisesti.

”Tekee parhaansa, että keskityttäs siihen ennemminki. Että se (myynti)taulukko on vaan taulukko, että täällä on niin paljon erilaisia, ketkä tekkee jo erilaisia työtehtäviäkin. Ja on erilaisia päiviä ja näin. Että eihän se ees oo vertailukelponen, siis jos näin ruppee miettimään, kun siitä puolet on totta.”

Palautteen antamisessa ja palkitsemisessa oikeudenmukaisuus tuotiin myös esille. Kaikki eivät ole huippumyyjiä, eli palkitseminen ja kiittäminen myös muista hyvistä suorituksista olisi tärkeää. Tässäkin vaikuttaa se, kuinka paljon työntekijä ylipäättään tekee perustyötä eli pystyy myymään tuotteita. Palkitsemisen johdonmukaisuus on oleellinen osa tasapuolista palkitsemista; että ei äkkiä muutetakaan palkitsemismallia.

”Niin että tulis tasapuolisesti sitte kaikki työntekijät huomioitua. Ja työntekijöitten persoonat ja ne vahvuudet.”

Valmennuksen ja esimiehen saatavuudessa koettiin epätasapuolisuutta. Tämä vaihteli tiimistä riippuen. Koko organisaatiossa pitäisikin kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöiden kehittymistarpeet tulisivat huomioiduiksi yksilöllisesti siten, että jokainen saisi tarvitsemansa valmennuksen riippumatta siitä, kenen esimiehen tiimissä työskentelee. Valmennuksen saatavuuden pitäisi olla kaikille tasapuolista. Tasa-arvoinen kohtelu tiimin jäsenille mutta myös koko organisaatiossa olisi tässä tärkeää: Että jokainen saisi valmennusta tarpeelliseksi kokemansa tai yhdessä sovitun määrän. Jos esimies katsoo, että alainen ei valmennusta tarvitse, olisi siitäkin hyvä keskustella alaisen kanssa.

”Siinä valmennuksessakaan, ni toteutuuko se tasapuolisesti. Että onko se esimiehestä kiinni, että siinäki pitäis kyllä miettiä sitä.”

Yrityksen realiteetti on kuitenkin se, että työntekijät vaihtuvat koko ajan. Valmennuksen pitkäjänteisyys kärsii vaihtuvuudesta, mikä voi lisätä vaihtuvuutta entisestään, kun vanhemmat työntekijät kokevat arvostuksen puutetta. Toisaalta uudet työntekijät täytyy ottaa heti alusta valmennukseen, jolloin esimiehen aika menee heidän kanssaan. Tasapaino uusien ja vanhojen työntekijöiden valmennuksen välillä pitäisi säilyttää vaihtuvuudesta huolimatta. Pitkäjänteisellä valmentamisella kun voitaisiin sitten vähentää vaihtuvuutta.

” - - siinä oli tullu just paljo uusia (työntekijöitä) ja muuta, et sit esimies sano et ku se joutu niitä (valmennuksia) aina siirtelee, vaikka ne oli kalenterissa, et ’kun mä tiedän et sä pärjää’, kun sit ku taas on niitä jotka *ei* pärjää’. Ni sit taas must tuntuu se kans kyllä epäreilulta.”

Esimiehen saatavuus on myös erittäin tärkeää. Se, että esimies on helposti lähestyttävä ja ns. tiimiään varten, vaikuttaa päivittäiseen työssä jaksamiseen oleellisesti. Esimiehet huomioivat

työntekijöitä tasapuolisesti, mutta esimiehen viestintä ja tapa toimia vaikuttaa paljon siihen, kuinka lähestyttäväksi ja saatavilla olevaksi tiimi esimiehensä kokee. Esimies on kuitenkin se ensimmäinen henkilö, kenen kautta esim. työn organisointiin liittyvät asiat kulkevat, joten esimiehen tasapuolinen saatavuus on hyvin tärkeää työntekijöille.

Yhteenveto työhyvinvoinnin kehittämisestä

Esimiehen tehtävänä on huolehtia tiimensä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehityskohteeksi on jo aiemmissa tutkimuksissa (työntekijöille kaksi kertaa vuodessa tehtävä lähinnä kvantitatiivinen kysely esimiestyöstä) nostettu työntekijöiden **jaksamisen tukeminen** esimiehen toimesta. Tässä tutkimuksessa päästiin syvemmälle työssä jaksamisen parantamiseen työyhteisössä. Esimies koetaan työntekijöiden työstä hyvin ulkopuoliseksi, joten työntekijöistä tuntuu, että esimies ei voi ymmärtää heidän työtään, jolloin myöskään päivittäistä työssä jaksamista ei esimies voi uskottavasti tukea. Sähköpostilla laitetut ”tsemppiviestit” eivät ole riittäviä tuen ilmaisuja esimiehen suunnalta. Jaksamisen tukeminen korostuu kiiretilanteissa.

Työnjako ja roolit ovat tässä työyhteisössä hyvin selkeät. Voivatko ne olla jopa liian lokeroidut? Työntekijöistä nimittäin tuntuu, että esimies on ulkopuolinen heitä tukemaan erityisesti työssä jaksamisessa.

Perustyössä jaksamisen tukeminen on olennainen osa esimiestyön kehittämistä. Miten lähin esimies, joka vastaa tiimensä työhyvinvoinnista, voi auttaa työhön turtumisen kokemusten yli? Tärkeää on pohtia myös sitä, miten autetaan työntekijöitä saamaan voimaa perustyöstä, asiakkaan kanssa juttelemisesta. **Perustyön arvostus ja sen tukeminen** on erittäin tärkeää.

Työhyvinvointiin vaikuttaa tässä organisaatiossa oleellisesti esimiehen tapa toimia. Esimies on lähin henkilö, joka hoitaa työntekijän päivittäisiä asioita eri suuntiin. Miten esimies työtään tekee, vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin työpaikalla. Esimies on aina esimerkki, mutta

esimies ei saisi myöskään olla liian etäinen, jotta päivittäisen työn tuki olisi mahdollista. **Oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta** on kehittämiskohteen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta viestittäessä, sekä valmennuksen saatavuudessa.

Luottamuksen kulttuuri nostettiin kaikissa keskusteluissa yhdeksi tärkeimmistä kehityskoh-teista. Jotta esimies voisi toimia luottavaisemmin, tulisi organisaation johdon määritellä seu-rantaa hiukan kevyemmäksi. Ehdotuksena olisi luopua esimiehelle päivittäin toimitettavasta ”mitä tänään tein” – listasta. Tällöin esimiehille paitsi jäisi enemmän aikaa keskittyä valmenta-miseen ja ihmisten työn mahdollistamiseen tukemalla päivittäistä työtä, myös työhyvinvointi paranisi, kun työntekijät kokisivat, että heihin luotetaan. Luotettaisiin siihen, että työt tehdään tehokkaasti ilman ilmoitusvelvollisuuksia. Seurantajärjestelmissä ja tulospalkan perusteena ovat kuitenkin kaikki tärkeimmät mittarit, joita seurataan viikoittain. Luottamus lisäisi myös vastuuta oman työn hoitamisesta niin hyvin kuin mahdollista.

Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet tukevat työhyvinvointia työn hallinnan tun-teen kautta. Contact centerissä omaan työhön ei työntekijä juurikaan voi vaikuttaa, mutta vai-kuttamismahdollisuuksia voitaisiin helposti lisätä siellä, missä tämä olisi mahdollista. Esimer-kiksi omaan istumapaikkaan vaikuttaminen on yksi esimerkki tästä. Avoimemmalla tiedotta-misella ja vuorovaikutuksella lisätään oleellisesti myös työn hallinnan tunnetta.

6.2 Motivaatio

Työmotivaatio pohjautuu työhön ja tavoitteisiin sitoutumiselle. Tavoitteet ja niistä viestiminen organisaation arvojen kautta vaikuttaa työntekijän haluun yrittää päästä tavoitteisiin. Kannus-tava esimies auttaa työntekijöitä ja mahdollistaa valmentamisen teoilla ja valmentamiskeskus-teluilla työntekijän kehittymisen ja sitä kautta tavoitteisiin pääsemisen. Tavoitteiden mukaisesta toiminnasta palautteen antaminen sekä palkitseminen ja edelleen aktiivinen valmentaminen muuttaa toimintaa ja parantaa työntekijöiden työsuorituksia.

6.2.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen on motivaation perusta. Työpaikkaansa ja työn tavoitteisiin sitoutunut työntekijä on sisäistänyt, miksi hän tekee juuri tätä työtä. Se, miten esimies viestii tavoitteista, vaikuttaa oleellisesti myös niihin sitoutumiseen. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa myös mahdollisuudet edetä uralla tai nk. työn imu. Sopivan haasteellinen työ ja mahdollisuudet edetä tai laajentaa työnkuvaa tuotiin kaikissa keskusteluissa esille.

Kaiken toiminnan perustana ovat organisaation visio ja arvot (taulukko 3).

Visio			
Suomen paras asiakaspalvelu			
Arvot			
Olemme asiakasta varten	Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä	Toimimme tuloksellisesti	Uudistamme jatkuvasti toimintaamme

Taulukko 3. S-Asiakaspalvelun arvot ovat samalla koko S-ryhmän ja S-Pankin arvot.

Arvoista keskusteltiin ryhmissä jonkin verran. Osa työntekijöistä kokee arvot hyvin kaukaisiksi, osalle taas ne ovat tärkeä osa arkipäivän toimintaa. Yleisesti koetaan, että arvot toteutuvat päivittäisessä toiminnassa ainakin jollakin tasolla.

Työn tarkoitus ja sitoutuminen työn tarkoitukseen kiteytyy lopulta organisaation arvoihin. Arvoista läheisimpänä ja toiminnassa kaiken läpäisevänä koettiin arvo 'Olemme asiakasta varten'.

”Olemme asiakasta varten on omasta asenteesta kiinni, että miks tänne joka päivä tullaan.”

Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan, esimerkiksi hyvää ilmapiiiriä luomalla, palveluneuvojien asenteeseen tehdä asiakaspalvelutyötä – Olla asiakasta varten. Hyvä fiilis mukavasta työpäivästä kantaa pitkälle. Fiilis, että on voinut auttaa ihmisiä. Siinä konkretisoituu työn tarkoitus.

”Mä oikeesti muistan sen päivän, kun mä aattelin et tänään oli hyvä päivä! Et ei ollu oikeesti yhtään puhelua joka ois mennä silleen...et oli oikeesti sellanen et jes, mä voin auttaa ihmisiä ja...”

Toisaalta ”Olemme asiakasta varten” saatetaan tuoda esimiehen viestinnässä esille myös hyvin negatiivisesti. Palveluneuvojat puhuvat ’saatavuus-saarnasta’. Erityisesti kiireaikoina saatavuustavoitteisiin pääseminen on jo jaksamisenkin takia koettu vaikeaksi.

” - - sen kiireen aikana tuli itelle semmonen olo, että jos vielä kerran sanot, että tee nopeammin, niin sitä nopeammin minä kävelen ulos tuosta ovesta. Niin sillee tuntu että kaikki on vaan sitä yhtä, että eikö *yhtään mikään* riitä. Että totta kai me ollaan asiakasta varten ja varmasti nää arvot tulee joka ikisessä tiimipalaverissa, jollain tavalla. Mut kaikki tulee vähä sillä lailla, et te ette saavuta näitä tavoitteita.”

Esimiehen tapa viestiä tavoitteista ja niihin pääsemisestä vaikuttaa siis oleellisesti – erityisesti kiireaikoina – työmotivaatioon. Työssä jaksaminen on paljon myös tavoitteista viestimiseen liittyvää.

Työn tarkoitukseen tähtäävä toiminta kantaa pitkälle. Mistä asiakaspalvelija ammentaa työn iloa, ellei asiakaspalvelutyöstä sinällään.

”Palkka on tärkeä asia elämässä. Mut on mun mielest tosi kiva olla asiakkaisiin yhteydessä, ja jutella niitten kaa, ja auttaa niitä.”

Myyntitavoitteisiin sitoutuminen tulee asiakaspalvelutyöstä ja asiakkaan auttamisesta kumpuavan motivaation jälkeen. Myynnillinen työn tarkoitus koetaan työantajalta ulkoapäin tulevana.

”Mä ymmärrän et se (myynti) on se mitä pystytään mittaamaan parhaiten. Mut ei se oo sen mitta että miten mä saan asiakkaan tyytyväiseksi ja miten mä tykkään tästä työstä.”

Myyntitavoitteita peilataan työskentelyssä pitkälti myös arvojen kautta. Arvo 'Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä' koetaan 'brändijuttuna', tai siitä ei ollut mitään sanottavaa. Toisaalta työyhteisön hyvinvointiin tämä arvo tiedostetaan hatarasti ankkuroituvan. Ympäristöarvot koetaan sanahelinäksi, joka on oltava kaikkien yritysten arvoissa. 'Kannamme vastuuta ihmisistä' -arvo nähtiin ryhmissä lähinnä asiakkaista huolen pitämisenä. Myyntitavoitteiden kovenemista pidettiin heikentymisenä juuri tähän arvoon pohjautuvassa toiminnassa: Asiakkaiden tarpeita ei enää ajatella niin paljoa, vaan 'myynti on myynti'. Työntekijän saama myyntipiste taulukossa ratkaisee. Yhdessä ryhmässä ihmisistä vastuun kantamista ei koettu työntekijöistä vastuun kantamiseksi. Yhdessä ryhmässä koettiin arvojen olevan osa toimintaa. Muissa ryhmissä arvot olivat kaukaisempia.

” - -myynti, et se on nyt tosi vahvasti noussu, niin toi et kannamme vastuuta ihmisistä, niin se on mun mielestä ehkä *pikkasen* tullu alaspäin siinä, et nyt *myydään*. - - mulle on sanottu, ihan esimiehen toimesta et silleen kierrellen, et myynti on myynti. Et siin on tultu vähän alaspäin. Muuten kyl, kun tänne tuli niin - - mä ihan yllätyin positiivisesti et kun tää toiminta oikeestaan kyl menee aika pitkälti noiden (arvojen) pohjalta.”

Yrityksen arvot ovat esimiehen työkalu. Arvot ovat esimiehelle hyvä perusta sille, kuinka tavoitteista viestitään. Viestinnässä ei tarvitse painottaa, että 'Nyt kerron näistä arvoista ja niihin perustuen tavoitteista' – Se koetaan ulkoapäin tuotuna.

”Kyllä niitä (arvoja) valmennuksissa ja tiimipalavereissa hienoilta kalvoilta mietitään, että mitä nämä tarkoittaa.”

Sen sijaan arvot tulisi ankkuroida toimintaan vielä tiukemmin, koska nyt puhutaan siitä, että 'myynti on myynti'. Laatuäkökulmaa onkin alettu tuoda myyntitavoitteiden rinnalle esimerkiksi uuden tulospalkkausjärjestelmän osana, mikä viestii arvoihin perustuvasta toiminnasta S-Asiakaspalvelussa ja auttaa esimiestä päivittäisessä työssä, kun hän viestii tavoitteista ja palkitsemisesta työntekijöille.

Organisaatiossa on totuttu hyvin asiakaslähtöiseen toimintaan. Ystävällinen asiakaspalvelu ja erityisesti asiakkaan auttaminen on suurimmalle osalle työntekijöitä ”se juttu”, miksi työtä tehdään. Asiakaspalvelutyössä voidaan auttaa ihmisiä ja ratkaista heidän ongelmiaan. Työntekijät

kyllä ymmärtävät myös tuloksellisen toiminnan sekä toiminnan uudistamisen merkityksen yrityksen kannattavuudelle. Siksi esimiesten kannattaisi viestiä organisaation kannattavuuden kulmakivestä, myyntitavoitteista, enemmän kaikkien arvojen kautta. Laadukas myynti, jossa asiakkaan tarpeet ja yrityksen tarpeet kohtaavat palveluneuvojan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteessa, voisi parantaa työntekijöiden sitoutumista erityisen haastavaksi koettuun myynnin tavoitteeseen. Sisäinen motivaatio kun lähtee työn tarkoituksesta, ei ulkoisista palkkioista.

”Mun oma esimies mun mielest voi olla tosi hyvä siin asiassa (myyntitavoitteesta viestimisessä) - - et se ei koskaan oo sitä et pitäs *väkisin* myydä. - - Ja se (esimies) yrittää sitä niinku motivoida sen, just niinku sen kautta et asiakas ois tyytyväinen. Et se saa nyt semmosen lisäarvonki siinä nyt. Et ku meidän tuotteet kun nyt on aika *hyviä*.”

”Niinku just tässä myynnillisyydessä just se, että meille korostetaan että sitä tehdään, koska se on *asiakkaan parhaaksi*. Ja sit se et tietenkinhän siinä on se että pankki saa voittoa. Kuiskataan loppuun. Kun kyllähän se fakta on se, että me tehdään sitä sen takia että S-Pankki on tuottava yritys. Ja se pitää mun mielestä kyllä tuoda rehellisesti ilmi.”

Työntekijät toivat esille myös sen, että myyntiin kyllä pystyttäisiin motivoitumaan paremmin, jos myyntitavoitteista ja niiden toteutumisesta viestittäisiin eri tavalla. Eräässä keskustelussa puhuttiin siitä, että esimiehet eivät ehkä oikein tiedä, miten myyntiin motivoitaisiin, joten he tekevät edes jotakin tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös esimiehen roolipohdintoissa mietittiin paljon sitä, että esimies voisi aivan hyvin tuoda omaa persoonaansa ja omaa näkemystään enemmän esimiestyöhönsä. Esimies voisi myös käyttää omaa harkintaansa ja mielikuvitustaan enemmän siinä, miten hän esimiehenä viestii tavoitteista tai palkitsee hyvistä suorituksista.

”En mä siitä esimiehiä syytä. Et en mä tiedä miten paljon ne saa ohjeit, et *miten* tää pitää tehdä. Mut *jotain* muutost pitää tehdä. Se et on koko ajan niit kilpailuit mitä ne keksii niin ei oo, mun näkökulmast, mikä innostaa mua.”

”Ja että ehkä sellasta *mielikuvituksellisuutta* siihen palautteen antoon, että onhan meillä nää jotku mitkä tulee jostain ylhäältä, että meillä palkitaan joka myy näin paljo hyvin näitä, ja on tässä tosi hyvä, mut meidän työ on aika *laajaa*, ja ne on aika sellasia yksittäisiä, että se saattaa olla hyvä niille jotka koko ajan myy hyvin, mutta se on aika huvittavaa että joka tiimipalaverissa palkitaan ne samat ihmiset, koska siinä mitataan vaan sitä *jhtä* asiaa. Että se silleen vois olla ehkä vähän monipuolisempaa. Ja minusta se on siinä esimiehellä se vastuu vähän niinku ajatella myös vähä laajemmin, eikä vaan sen yhen putken avulla, että mitenkä on ylhäältä sanottu.”

Esimiehen tapa viestiä tavoitteista vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin he pystyvät sitouttamaan ja motivoimaan alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseen ja suoritusten parantamiseen. Täsäkin nostettiin esille tavoitteiden oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Jos esimies ei pysty perustelemaan tavoitteiden mittareita, on työntekijän mahdotonta niihin sitoutua, koska tavoitteet koetaan vain ylhäältä annettuina, joltain johon on päästävä.

”Minusta niillä puuttuu sellanen maalaisjärki niissä asioissa, että ne ei ajattele sillei...ihmisläheisesti. Että tavallaan kun ne on ehkä saanu jotenki tosi kovat jostain ylhäältä, et meillä on tämä tämä ja tämä, ja näitten pitää vaan olla näin! - - ehkä ne on niin hyvin aivopesty siihen - - ku ne kahtoo aina just siitä tietystä näkökulmasta. Ja tuntuu että heille ei voi yhtää koittaa selittää, tai puhua niitä asioita. Kun se vaan on jotenkin...mustavalkosta.”

Mitä me myymme ja kuinka sitoutuneita olemme tähän myyntitavoitteeseen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä kautta tavoitteen saavuttamiseen. Keskusteluissa tuli esille lähinnä, miksi myydä samaa tuotetta kaikille, kun tavoitteena on asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeen perusteella tehty laadukas myyntityö.

”Täs on mun mielestä se ongelma siinä mielessä että kun sitä pitäs vaan kaikille kaikille mutta kun se *ei mee* niin. Se ei oo yksilöllistä palvelua, se ei .. liikaa on kääntyny päälaelleen niin että me *halutaan* tarjota yksilöllistä palvelua, mutta *yhellä* tuotteella *kaikille*.”

Organisaation visiota pidettiin kaukaisempana, eikä siitä juurikaan keskusteltu. S-Asiakaspalvelun visio on olla Suomen paras asiakaspalvelu. Osa ryhmistä arveli, että visio heitettiin romukoppaan S-Asiakaspalvelun johtajan vaihtumisen myötä pari vuotta sitten. Kuitenkin niissä ryhmissä, joissa toiminta ja tavoitteet koettiin arvoihin perustuvaksi, ajateltiin että visio toteutuu, jos tavoitteet toteutuvat.

” - - kylhän meillä panostetaan, et vaikka toi myynti nyt on nostettu, ni kyllä noi muutkin sinänsä, et jos mietti et meil on se laatututkimus koko ajan ja niitä katotaan ja saatavuutta pyritään resursoimaan ja taktikoimaan mahdollisimman paljon ja...no...työhyvinvointia nyt aina voi parantaa mut kyl mun mielestä tääl on paljo semmosia asioita jotka on hyvinkin...et siinä suhteessa...ihan hyvä visio silleen.”

Ammattilypeys ja oman työn sekä työyhteisön arvostus tuo vahvaa sitoutumista työhön. Visio Suomen paras asiakaspalvelu voi konkretisoitua myös tyytyväisyytenä ja ylpeytenä omasta työstä.

”Voin sanoa vilpittömästi että oon ylpee siitä että oon täällä töissä, että meillä on jos ei paras niin älyttömän *hyvä* asiakaspalvelu, että on paljon asioita mitä meillä tehdään *hyvin*.”

Esimiehen ymmärrys palveluneuvojan jokapäiväisestä työstä ja sitoutuminen omaan tiimiinsä eikä vain tiimiesimiesporukkaan on ratkaisevan tärkeää. Palveluneuvojan tulee voida luottaa siihen, että esimies on ’hänen puolellaan’, tukee ja auttaa tarvittaessa. Tavoitteisiin sitoutunut esimies viestii tavoitteista kokonaisuutena, ja ymmärtää ja osaa lukea tilastoja oikeassa valossa.

Tavoitteet ohjaavat toimintaa. Arvoihin perustuvat tavoitteet antavat toiminnalle myös strategiassa määritellyn suunnan. S-Asiakaspalvelu toimii S-Pankin asiakaspalvelussa laatu edellä. Toiminnan tavoitteena laadusta viestiminen on siis esimiesten toiminnassa erittäin tärkeää.

Keskusteluissa tuotiin esille myös, että jo rekrytointivaiheessa ja tietenkin perehdytysjaksolla pitää tuoda selkeästi esille työn realiteetit ja tavoitteet. Tämä vähentää ns. turhaa vaihtuvuutta.

” - - painotetaan sitä kun *tänne tulee*, et mitä se työ *oikeesti* on. Et ei mul ainakaan kun mä tänne tulin ni - - ei ollu *todellakaan* samanlaist kuvaa täst työstä kun mitä se oikeesti on. Et sitä niinku oikeesti selitetään, et mistä sun työpäivä koostuu, et sä vastaat siihen puhelimeen niinku oikeesti kaheksan tuntia. Et ei siin oo juurikaan muita työtehtäviä.”

Organisaatiokulttuurin muutos näkyy myös työn ja sen tavoitteiden painotuksissa. Se, mikä arvo on ns. pinnalla, näkyy suoraan työn tavoitteista viestimisessä.

” - - enemmän ainakin siitä minkä näköstä se oli silloin ku me tultiin tänne töihin, et se oli enemmän sitä asiakaspalvelua, mut nykyään se on kääntynyt aika paljon siihen, että *myydään!* Eikä välttämättä että se asiakaspalvelu on tärkeä. Vaan että se myydään on tärkeempi osa.”

Arvojen mukaisista tavoitteista tasapuolisesti viestiminen vaikuttaa tavoitteisiin sitoutumiseen ja motivaatioon eli siihen, miksi tavoitteisiin pyritään. Kun sisäiset motivaatiotekijät ovat kunnossa, voidaan rinnalle tuoda palkitsemisen elementtejä, jotka kannustavat edelleen tavoitteenmukaiseen toimintaan, parantamaan suorituksia ja kehittymään työssä.

6.2.2 Uratavoitteet

Työpaikkaan sitoutumiseen ja työn imuun vaikuttaa yksilölliset toiveet työn monipuolisuudesta ja haastavuudesta. Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia nähtiin vaihtelevasti Kajaanissa ja Helsingissä: Toisaalta koettiin, että mikä vain on mahdollista, toisaalta vallitsi tietty näköalattomuus kehittymismahdollisuuksien suhteen. Kehittyminen työntekijän omien vahvuuksien ja kiinnostuksenkohteiden kautta tuo sitoutumista työtehtäviin. Kaikissa ryhmissä perustyö koettiin välillä hyvin puuduttavaksi, ja toivottiin että jokainen voisi välillä tehdä muutakin kuin 'vastata puhelimeen'.

”Että katottas se että *kaikilla* on jotaki muutaki tekemistä *kuin* vain se puhelimeen vastaaminen. Et ku se tois niinku mielekkyyttä siihen - - Et ku jotku saa tehdä kaikkee mahdollista. Et mä ainaki kaipaisin semmosta. Eikä aina vaan niin että on sieltä tulossa kaikkee mihin voit hakea.”

”Se, kun *on* noit muita hommiä, et kun on jotain muuta, et *jes* ei tarvii olla puhelimesta, et edes *vähän*. Ja just se et siin on sitä vaihtelua. Et ei tee vaan koko ajan sitä samaa rumbaa vaan puhelimesta.”

Erot Kajaanin ja Helsingin välillä korostuivat etenemismahdollisuuksia pohdittaessa. Kajaanissa vallitsi jonkinlainen luovuttamisen ilmapiiri siinä suhteessa, että esimiehet olivat korostaneet sitä, että jos haluaa tehdä jotain muuta kuin puhelintyötä, täytyy muuttaa Helsinkiin. Toisaalta Kajaanissa koettiin hieman epäreilunakin se, että Helsingissä on kehitys-, tuki- ja taustatyötiimit, Kajaanissa vain puhelintiimit, joten mihinkään konkreettiseen ei välttämättä voi edetä, ellei jotakin todella suurta uudistusta tai laajenemista tapahdu. Helsinkiin muuttaminen ei ole realistinen vaihtoehto.

” - - mut kun siinä on ihan vaan sekin raaka fakta, et kun *täällä* (Kajaanissa), että ei *täällä pysty* siis samalla tavalla kun esimerkiksi Helsingissä on työnkierto ja muuta vaihtuvuutta, ni ei se vaan *täällä* oo mahdollista.”

”Että kyllä se tulee aika nopeesti vastaan se meidän lasikatto. *Täällä* Kainuussa.”

Keskusteluryhmissä sekä Helsingissä että Kajaanissa tuotiin esille myös se, että esimiehet usein antavat toivoa kehittymismahdollisuuksista tai uusista työtehtävistä, mutta mitään konkreettista ei esimerkiksi kehityskeskusteluissa tuoda ilmi.

” - - et tää on hyvin toistuva lause omalla esimiehellä ainakin, että eihän sitä koskaan tiä mitä täällä tulee, että *saattaa* olla tulossa kaikkee. Et toisaalta sitte, että en tiä onko se totta vai ei, että jättäs sitte vaikka sanomatta kokonaan sen.”

”Kyl me käytiin (kehityskeskustelussa) et miten on muuttunu, mut et vähän sillee ympäripyöreesti et no, kyllä sulle varmasti täällä vielä jotain löytyy, mut et just vähä silleen, et eiks täällä vähän kaikille luvata, et just on kaikkee urapolkuu ja kaikkee. - - et ei se kyl kauheen vakuuttavalt kuulosta.”

Toisaalta myös myönteistä ajattelua organisaation jatkuvan uudistumisen myötä nostettiin esille. Tekemällä työtä hyvin ja tuloksellisesti nyt, voi uusia mahdollisuuksia sitten tulevaisuudessa avautuakin.

”Mut kuitenkin mä nään, että me voidaan näyttää kuitenkin *meidän* hyvää osaamista täällä Kajaanissa. Että mä nään, että kyllä kaikki on mahdollista. Tai ainaki haluan pyrkiä sellaseen ajatustapaan. Että eihän sitä koskaan tiedä, mitä...”

S-Pankin ja LähiTapiola Pankin yhdistymiseen liittyvät työn mahdollisuudet tuovat uutta imua työhön myös Kajaanissa. Työn monipuolistumista toivotaan selvästi.

”Mut oli tossa välillä oikeesti että - - ei kait tätä oikeesti jaks viittä vuotta tahkota tätä sammaa.”

”Kun on tulossa tuo fuusiojuttu, että ihan *oikeesti kartotettas* ihmisten *mielenkiinto*, että mitä ne ihan *oikeesti* haluais tehdä. Ja annettas tehä, sitte mahdollisuuksien mukaan annettas ihmisten suuntautua, tai opiskella. Et ei niin että nyt haetaan tähän ja ihmiset hakee sitte suuna päänä, et enemmän silleen että mihin on vahvuuksia ja kiinnostusta.”

Esimiehiltä ja ylemmältä johdolta toivotaan myös selkeää, kokonaisvaltaista viestintää organisaation suunnasta; mihin ollaan menossa. Jos jokin tehtävä tulee hakuun, niin uudesta tehtäväkuvasta pitäisi olla selkeämpi tieto. Kokonaisuuden kannalta myös tulevat etenemismahdollisuudet pitäisi viestiä organisaatiossa selkeämmin. Tällä hetkellä tilanne uusien mahdollisuuksien suhteen on koettu sellaisena, että työntekijöille kerrotaan yhdestä hakuun tulevasta paikasta, ja siihen hakee todella paljon työntekijöitä, koska muista tulevaisuuden mahdollisista avoimista paikoista ei joko tiedetä tai ei kerrota. Myös selkeämpi viestintä haettavan työn sisällöstä olisi tarpeen.

” - - että koskaan ei tiä etukäteen että *mihin* hakkee, *mitä* se tuo tullessaan, et meilläki oli välillä se outti semmonen, että ei *saakeli*, mä en pääse tuosta enää ikinä irti, no nyt sitte kun on menny etteenpäin ni hain mä siihen niinku uuestaanki, mut et vähä ku ei tiä että *mihin* sitä pääsä pistää.”

Suurin osa työntekijöistä ainakin näissä ryhmissä haluaa työnsä ohelle muutakin kuin puhelin-työn, joten esimiestyön kehittämisen kannalta olisi järkevää kartoittaa kiinnostus ja vahvuudet erilaisiin työtehtäviin, jolloin esimies voisi esimerkiksi suositella työntekijää tiettyyn tehtävään. Silloin ei tulisi tilannetta, että kaikki hakevat kaikkiin mahdollisiin tehtäviin peläten sitä, että mitään muuta ei koskaan tule.

”Nii ja toisaalta se että uskaltaako olla hakematta jos on seuraavat viis vuotta että ei oo mitään...”

Erityisen tärkeää on esimiehen konkreettinen tuki ja viestintä niissä tilanteissa, kun paikkoja aukeaa hakuun. Myös kehityskeskustelun uratavoitteet saisivat näin konkretiaa alleen. Esimies voisi myös suoraan ehdottaa tiimensä työntekijälle avoinna olevan paikan hakemista, kun kehityskeskusteluissa olisi kartoitettu konkreettisesti mielenkiinto eri tehtäviin, ja esimiehellä olisi käsitys työntekijän toiveista, kyvyistä ja avoinna olevan työtehtävän vaatimuksista tai soveltuvuudesta työntekijälle.

”Et just ku täällä joku paikka avautuu. Ni sillen ois hyvä et esimiehet ottas vaik kehityskeskustelun perusteella et no okei tää saattas olla kiinnostunu, ja sit ne oikeesti *menis* sillee et hei sä oot ollu kiinnostunu tällasest et oot sä aatellu hakee. Ja sit ne kirjottas sulle jonku suosituskirjeen...se olis mun mielestä paljo kätevämpää ku sellanen et aina syksyllä jollon ei mahdollisesti ole yhtään paikkaa haettavissa, et jos tässä nyt vuoden aikana tulee ni kai sä nyt mietit sit että tämmösii ja tommosii. Et siit mentäs enemmän siihen konkretiaan. Että muistaksää me puhuttiin sillen kehityskeskustelussa et huomasiksää nyt on tullu sähköpostiin tästä.”

Esimiehen pitää ymmärtää tuoda esimerkiksi kehityskeskusteluun sellaisia etenemisasioita, jotka ovat työntekijälle realistisia ja ajankohtaisia juuri nyt tai edes vuoden aikajänteellä. Ryhmissä tuotiin esille mm. osa-aikaisten työntekijöiden etenemismahdollisuuksista keskusteleminen silloin, kun opiskelu jatkuu vielä vuosia, mikä koettiin turhana. Lisäksi ryhmissä kerrottiin, että irtisanoutuneilta työntekijöiltä oli irtisanoutumisen jälkeen kysytty, miksi he eivät olleet

hakeneet avoinna olleisiin työtehtäviin. Tärkeää olisi tuoda myös työntekijöiden tietoon esimerkiksi seuraavan vuoden painopistealueet ja mahdolliset koulutukset, jolloin eteneminen ja kehittyminen tuotaisiin konkreettisesti mahdollisiksi. Esimiehen pitää viestiä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista realistisesti, oikeudenmukaisesti ja oikea-aikaisesti.

”Nii et mäkää en tiedä et ku se kehityskeskustelu on kerran vuodessa et jos siin vaihees tiedettäs vaik seuraavan vuoden painopisteet ja et jos on tulossa vaik jotain ulkopuolisten järjestämää koulutusta, et siel voitäs käydä niitä, et okei jos sä oot kiinnostunu tästä ni sit nää ja nää, näistä koulutuksista sopis sitte sulle ja...tän tyyppistä, et siinä vois sitte tehdä enemmän yhteistyötä kehityksen ja en mä tiä onko se johtaja ni niitten kans, et kun ne suunnittelee, et mitä siel voi oikeesti siel kehityskeskustelus *tarjota*. - - kyl mä okei ymmärrän et esimieskään tiedä et mitä vaik on pankkipuolel tulossa, mut se että se vois olla et kun sieltä tulee ilmotus, ni siit tulis esimiehilleki tieto, et ne vois sitte käydä rokkasemas jengiä, et hei, et haepa tota että...”

Työnjako ja tavoitteet ovat hyvin selkeät, mikä koettiin toisaalta työntekijää liaksi lokeroivana. Selkeät työtehtävät toisaalta rajaavat työntekijän vastuualueen, mutta liian tiukka rajaaminen vaikuttaa siten, että työntekijän kehittyemis- ja etenemismahdollisuuksien kokemus vähenee. Osa keskustelijoista oli sitä mieltä, että esimerkiksi kehityskeskustelun tulevaisuuden kiinnostuksen kohteista keskustelemisellä ei ollut mitään merkitystä.

”Mä en ymmärrä, että minkä takia kehityskeskustelussa kysytään, että mitkä on sun tulevaisuuden haaveet, että mikä sua kiinnostaa. Kun sillä ei oo yhtään mitään merkitystä. Se kirjataan sinne ylös, ja that’s it. Teet sitä mitä oot ennenki tehny, ku sulla on *tää* tehtävä. Et se on ihan sama mitä sinne vastaa.”

Esimiehen olisi tärkeää kuunnella työntekijöiden omia pyrkimyksiä, jotta jokaisen omia vahvuuksia voitaisiin saada paremmin sekä yksilöllisesti että tiimin käyttöön.

”Että siinä minun mielestä esimiehellä on se vastuu. Että tavallaan koittaa saada siitä niitä hyötyjä, tai tavallaan *sen* palveluneuvojan kiinnostuksenkohteita, tavallaan vietyä *eteenpäin*. En tarkota sitä että jos nyt joku on vaan ihan siikahyvä puhelimessa, että se *pakotetaan* tekemään vaan sitä, vaikka se ite sanos että *hei* mä haluan kokeilla muutaki.”

Ura- ja etenemismahdollisuuksien yhteydessä tuotiin esille myös työntekijöiden lokeroiminen tiettyyn työhön. Työntekijöiden kokemusten perusteella organisaatiossa ei anneta mahdollisuutta kokeilla eikä yrittää, mikä osaltaan johtaa kyynistymiseen.

”Ja kun puhutaan siitä työnkierrosta, ni kylhän sitä väsy. Et kun aatellaan et mä oon semmonen tyyppi, joka on enemmän tuol puhelimeen varmaan siis sopiva, siis niitten ihmisten mielestä. Mut voishan sitä joskus kokeilla jotain rutiniinipaakin hommaa. Pääseehän sielt hyvänen aika pois jos kyllästyy.”

”Et miks ei anneta *mahdollisuutta*. Miks pitää panna ihminen johonki lokeroon, et sä nyt oot tommonen, sä nyt pysyt siinä.”

Työnkierrosta ja sen antamista mahdollisuuksista keskusteltiin yhdessä ryhmäkeskustelussa paljon. Etenemismahdollisuuksia ei koettu tässä ryhmässä olevan, mutta työnkierto nähtiin mahdollisuutena vaihteluun. Urapolku – työryhmän kuvaus nykytilasta ja mahdollisuuksista voitaisiin työnkierron kautta viedä pidemmälle kuin tämän ryhmän näkemykseen siitä, että S-Asiakaspalvelusta voi päästä töihin vain S-Pankin puolelle.

”Jotkut pääsee ja vaikka paljon toivoo pääsevänsä etenemään, et tääl on ihan hirveen paljon tosi hyviä työntekijöitä, ja kun niistä ei pidetä huolta, ni ne lähtee pois. Ja se ei oo hyvä juttu tälle yritykselle.”

Tässä ryhmässä pohdittiin paljon myös sitä, miksi esimerkiksi Helsingin taustatyötiimeissä viihdytään niin hyvin, ja sen vaikutusta puhelintimien työntekijöiden etenemis- tai vaihtelumahdollisuuksiin. Itse työn sisältöä ei katsottu sen kummemmaksi, mutta työajat ja ilmapiiri nähtiin taustatyötiimeissä puhelintimejä parempana.

”Siin pidetään vähän liian tarkka ero tossa, et bakkari ja noin, et se on tosi arvostettua, mut siin on mun mielest kaks hyvää puolta, mut siihen se jää. Et toinen on työaika, ja toinen on se, et siin pääsee se *henki* syntymään siellä. Ja ne on ihan tärkeit kumpikin.”

”Taustoista lähtee tosi vähän ihmisiä pois, koska siellä viihdytään. Ei sul oo mitään mihin sä siirryt. Et vaihtoehto on sit vaan, lähtee pois.”

Lisäksi tuotiin esille se, miksi taustatyötiimeihin ei rekrytoida oman yrityksen sisältä silloin, kun se olisi mahdollista. Jos Kajaanissa koettiin epäreiluna pelkkä puhelintyö, niin Helsingissä koettiin epäreiluna se, että muu kuin puhelintyö organisaation sisällä on tehty melko saavuttamattomaksi.

”Ei voi kieltää päälliköitä rekrytoimasta suoraan bakkäritiimeihin. Mut mä en ymmärrä sitä ajatusta, et miks ei voitais ensin kattoo täältä. Että sinnehän on rekrytoitu paljon ihan suoraan. Ulkopuolelta.”

Helsingissä työnkierto olisi työpaikkaan sitoutumiseen vahvistavasti vaikuttava tekijä. Vaikka se ehkä hetkellisesti alentaisi tehokkuutta aina uuden työnkiertoon tulijan aloittaessa, saataisiin sillä kuitenkin paljon hyvää aikaiseksi, kun puhelintyötä tekeville annettaisiin muutakin tekemistä. Työnkierto toisi vaihtelua työhön koko organisaatiossa. Lisäksi sillä lisättäisiin ymmärrystä erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, mikä lisäisi yhteistyötä ja osaamista eri osastojen välillä. Tämä lisäisi myös työn hallinnan tunnetta ja sitä myötä työhyvinvointia.

Työnkiertoa koettiin olevan Helsingissä kuitenkin melko vähän, mutta lisääntymään päin. Lisäksi tuotiin esille ajatus, miksi työnkiertoa ei ole niin päin, että taustatyöttä tultaisiin välillä tekemään puhelintyötä.

”Et ei kukaan oo ainakaan toistaseks tullu mistään tiimistä puhelimeen. Et ei oo vaihtelua niin päin. Et se on siinä.”

Puhelintyön arvostus koettiin olevan melko alhaalla, koska puhelintyöstä ei voi kuin ’nousta’ johonkin muualle. Puhelintyössä kuitenkin voidaan pysyä myös siksi, että voi tulevaisuudessa edetä johonkin muualle S-ryhmän sisällä.

”Et just se että kun on kuitenkin niinki iso yritys kyseessä, et jos on mahdollisuutta...”

Palkitseminen tavoitteisiin pääsemisestä on urapolku-mallinkin perustana: Kun saavuttaa tavoitteet, voi pyrkiä eteenpäin. Kuitenkin asetelma, jossa puhelintyö on ns. alinta kastia, pitäisi purkaa, koska suurin osa työntekijöistä tekee juuri perustyötä, eikä kaikille voi olla erityistehäviä jaossa.

”Et jotenkin kun se asetelma on se, että on puhelintyö ja sit muut työt on ylemmänä. Et vaik. Ne ois huonompiä töitä, ne muut työt (puhelintyöhön verrattuna), niin se silti tuntuu palkinnolta. Jos sinne pääsee.”

Perustyön arvostaminen ja tukeminen on tärkeää. Erityisesti lähimmän esimiehen tuki ja arvostuksen näyttäminen konkreettisesti tukee työssä jaksamista ja sitoutumista työhön.

Kajaanissa työnkierto ei ole mahdollista. Jos Helsingissä otettaisiin käyttöön työnkiertoa enemmän, miten se vaikuttaisi Kajaanin yksikön kokemuksiin ja koettuihin mahdollisuuksiin työssä kehittämisessä?

6.2.3 Kannustaminen

Tavoitteisiin kannustaminen on työntekijöille tärkeää. Kannustava ote esimiestyössä tukee valmentamisen ideaa. Esimiehen kannustava tapa toimia on työntekijöille esimerkiksi yhteishenkeä kohottava toimintatapa. Toisaalta yhdenkin työntekijän yksilöllinen kannustaminen on tärkeää.

Myönteinen asenne ja ihmisten itsenäinen tavoitteellisuuden huomioiminen esimiestyössä edistää työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja tavoitteisiin pyrkimistä. Kannustava, huomioiva palaute auttaa myös jatkamaan ja pitämään yllä hyvää, tuloksellista toimintaa. Esimiehen olisi tärkeää huomioida tavoitteisiin pääseminen ilman kilpailua. Näin esimiehet tukisivat ja antaisivat arvostusta myös sille, miten työtä tehdään.

”Että on *tiedostamatta* tehny tällasta hyvää työtä, ni *sebän* se tuo parasta fiilistä. Koska siinä ei oo lähtökohtasesti sitä *painetta* siihen tekemiseen, vaan se tulee luonnostaan, että tietää että silloin oot tehny hyvin, ilman mitään et sitä on tarvinu korostaa ja miettiä. Että perustyötä tekemällä sait hyvän tuloksen.”

Kilpailuja on S-Asiakaspalvelussa jatkuvasti. Niillä voidaan ajatella olevan yhteishenkeä tai tiimihenkeä nostattava vaikutus. Kilpailemista ei pidetty juurikaan kannustavana, vaan pikemminkin jopa negatiivisena asiana.

”Mut jos toiki ois ollu kilpailu. Ni mäki oisin ollu varmaan vaan sillee rrrrr, en varmaan ala tiputtamaan mitää, no ei vaan ei mulla nyt ihan semmonen asenne oo. Mutta kuitenkin.”

Yhteiseen tekemiseen kilpailulla voi olla positiivinen, tsemppaava vaikutus. Pelkillä kilpailuilla ei kuitenkaan saavuteta jatkuvaa hyvää tulosta, vaan siihen täytyy olla muita kannustinkeinoja.

”Kyl siis täl hetkel et tollaset kisailut ja teemat, tavallaan, et kun siin on, et kaikki yhteistuumin viedään, niis tiimeis tehään, tehään hommia, katotaan toistemme myyntei ja silloin se varmaan toimiiki ihan hyvin (kisan aikana). Mut en usko et pidemmän päälle et jos se jatkus koko ajan ni kyl siin tavallaan jäis.”

Työntekijöiden näkökulmasta työn tavoitteet tulevat ”jostain ylhäältä”. Esimiehet pyrkivät kannustamaan tavoitteisiin kilpailuttamalla työntekijöitä esim. tiimit toisiaan vastaan, tai tiimin sisällä keskenään. Myös Kajaani – Helsinki –jako kilpailuissa on yleinen, tai ainakin sitä korostetaan myyntimääristä eli tuloksista viestittäessä. Kilpailuttaminen ei innosta, kannusta eikä motivoi työntekijöitä tavoitteeseen, johon he eivät lähtökohtaisesti ole erityisen sitoutuneita.

Jatkuva kilpaileminen on väsyttävää, ja pahimmassa tapauksessa tiimit kilpailevat toisiaan vastaan, mikä heikentää mukavaa ilmapiiriä työpaikalla. Työntekijöitä ihmetyttää se, miksi näin edes kilpaillaan, kun koko organisaatiolla on yhteinen tavoite esimerkiksi korttimyynnissä. ’Yhteistyöllä tuloksiin’ olisi parempi ajattelutapa. Tällainen kilpaileminen ei tue tiimiorganisaation tavoitteita. Miksi kilpaillaan yrityksen sisällä, kun kilpailijathan ovat oikeasti yrityksen ulkopuolella?

Kilpailuita koetaan olevan lisäksi melko paljon. Kun kilpailuita on eri tavoitteisiin liittyen paljon, niitä ei jakseta enää huomioida.

”Et ite en oo ainakaa noteerannu et ne on silloin ku ne on ja tekee mitä tekee. Se ei oo ihan pelkästään positiivista et joka viikko on joku kilpailu käynnissä.”

”Tuntuu et sillä yritetään niinku paljo tsempata. Mut et jotenki se vaikuttaa päinvastaisesti.”

Myös tiimijakoa pidetään kilpailuissa erikoisena ratkaisuna. Kahdessa ryhmäkeskustelussa pohdittiin paljonkin tiimijaon merkitystä. Ryhmät päätyivät lähinnä hallinnolliseen ja organisatoriseen ratkaisuun. Siksi tiimien kilpaileminen keskenään ei ryhmien mielestä ainakaan paranna tiimihenkeä, kun Helsingissä koettiin että tiimiläiset muutenkin ovat hyvin etäisiä keskenään. Erityisesti Helsingissä läheisimmäksi koettiin se työkaveri, kenen vieressä istuu, jolloin kilpailullisesti pidettiin tarkoituksenmukaisena alentaa tiimirajoja ja muuttaa kilpailuasetelmia – siis ’jos on pakko kilpailla’.

Toisaalta Kajaanissa pidettiin hyvin vahvana koko yksikön ilmapiiriä, minkä vuoksi koko Kajaanin kilpailut ja Kajaanin osaamisen vahvistaminen jakamalla tietoa Kajaanin esimiesten ja työntekijöiden kesken koettiin tärkeimpänä asiana. Tiimirajoja koettiin Kajaanissakin vedettävän liian ylös. Kajaanissa taas koettiin koko yksikön me-henki erittäin vahvaksi.

”Mun mieles kaikki muu on ihan tyhmää sen tiimijaon kannalta, siis kaikki tiimien väliset kilpailut ja muut.”

”Ja jos pitää kilpailla, jos ajatellaan että sillä kilpailulla päästään parempiin tuloksiin, ni mun mielestä ihan ehtottomasti sen pitäis olla niin että se Kajaani ihan ehtottomasti yhtenä porukkana. Jos kerta on *pakko* kilpailla. Sehän ois tietysti paras että ei tarttis kilpailla.”

Helsingissä taas kilpailuasetelmia kuvattiin pehmeämmin. Kilpailemista ei pidetä esimiesten toimesta itsetarkoituksena. Ryhmissä kerrottiin, että esimies on muuttanut toimintaansa alaisiltaan saamansa palautteen perusteella. Aiemmin kilpailut otettiin liiankin vakavasti, mihin on lähiaikoina tullut työntekijöiden näkökulmasta parannusta. Esimerkiksi vertailu muihin tiimeihin on vähentynyt, ja esimerkiksi tiimipalaverissa katsotaan lähinnä oman tiimin kehitystä. Myöskään epäolennaisia kilpailuasetelmia tai –tavoitteita ei enää tuoda esille.

”No kyl siitä jossain vaiheessa sanottiin, että pitääks sitä ottaa aina niin tosissaan, sitä kilpailua. Ja mut ehkä se esimies on siinä heränny, et ei verrata aina muihin ryhmiin, vaan katotaan sitä et miten *me* ollaan pärjätty, - - ollaanks me niinku pärjätty sit henkilökohtasella tasolla niinku kuinka hyvin.”

”Meil ei niin tiimeihin verrata, paitsi kun on oltu ykkösiä jossain (naurua). Yleensä me katotaan sitä tiimin kehitystä kuukausitasolla lähinnä. Mut et ei että, ei oo sellast hirveet kilpailuu.”

Kilpailujen vaikutusta tuloksiin pohdittiin myös. Ainakaan Kajaanissa esimies ei viestittänyt kilpailutulosten yhteydessä siitä, olivatko tulokset kilpailun myötä parantuneet. Myöskään muita syitä tai merkityksiä eivät esimiehet olleet kilpailemiselle tuoneet.

”Sekin on vähä hämärtynyt että kun on ollu nyt niitä kilpailuja että mihin sillä pyritään. Koska voiks kukaan oikeesti sanoo että oisko jonkun kilpailun takia oikeesti jotkut tulokset parantunu? Tuskin. Aika harva varmaan. Tuskin kukaan voi niin sanoa. Onko siitä tullu suurimmalle osalle hyvä mieli? Tuskin.”

Ryhmät pohtivat myös sitä, kuinka paljon esimerkiksi tiimipalaverissa tai näytöllä esitetyt myyntiluvut kannustavat myymään. Myyntiluvut esitetään jokaisen osalta henkilökohtaisina numeroina, eli kaikki näkevät toistensa myyntitulokset. Erityisen kannustavaksi tätä ei kuitenkaan koettu.

”Joillakihan se voi olla että se kannustaa, että noi myy hirveesti, ni minäki myyn. Itellä se on vaan että joo oon ilonen niitten puolesta jotka myy. Että mä myyn mitä mä myyn.

Kannustamisen osaltakin toivottiin esimiehen keskittymistä muuhunkin kuin lukuihin. Esimiehen toivottiin kannustavan tuloksiin työntekijän yksilöllisten tai tiimin vahvuuksien kautta, ei sen kautta, että muut ovat parempia, tai kilpailemalla toisia vastaan.

”Koska kuitenkin kaikki työntekijät *on* erilaisia, kaikki on parempia toisessa ja huonompia vähä toisessa. Että vois esimieski keskittyä siihen muuhunkin ku niihin *lukuihin* niinku että.”

”Kannustaa niinku ihan semmosissa...miten mä nyt sanosin...no niinku vahvuuksissa ja tämmösissä.”

Osassa ryhmistä kerrottiin, että tällaisen kannustavan tavoitteellisuuden valmentamistapa on jo jossakin määrin toteutunutkin. Työntekijät olivat tuoneet esimiehelle palautteen muodossa sen, että jatkuvat kilpailut eivät ole hyvä tapa valmentamiselle, jolloin esimies oli muuttanut toimintaansa työntekijöiltä saamansa palautteen perusteella.

”Ja sit ku annettiin sille (esimiehelle) vähä palautetta että kaikki ei meistä oo *ihan* noin kilpailuhenkisiä et haluttas enemmän niinku *omiin* tavoitteisiin pyrkimistä, ni mun mielest se on enemmän nyt et jos me katotaan niit exceleitä ni et joo tää on saavuttanu nää eikä se nyt ihan heti tuu sanomaan et nyt tään täytys parantua vaan et mennään enemmän niitten hyvien suoritusten kautta.”

Kun esimiehen kanssa katsotaan hyviä suorituksia ja korostetaan niitä, kannustaa se parantamaan huonompia suorituksia. Kehittävä kritiikki, jonka yhteydessä mietitään myös sitä, miten toimintaa kehitetään, on työntekijöille tärkeää. Kannustaminen tuo hyvää fiilistä. Se kannustaa, kun palautetilaisuudessa myös mietitään keinoja sille, miten suoritusta parannetaan. Juuri tässä kentässä valmentaminen toimii.

”Nii just että se kritiikki, että se annetaan niinku, miten sen sanos, kehittävä kritiikki. Että sitte myös mietitään niitä keinoja, että millä tavalla sitte parannetaan, myös samaan syssyyn, kun mietitään sitä että mikä nyt meni pieleen.”

Esimiehen olisi tärkeää kannustaa ja tukea myös jaksamista. Tämä korostuu erityisesti kiiretilanteissa. Luottamus ja usko siihen, että työntekijät tekevät parhaansa, on tärkeää. Silloin jokainen sitoutuu enemmän tavoitteeseen (esim. jaksaa kantaa vastuun omasta jälkityöajasta ja pitää sen mahdollisimman pienenä).

Kannustaminen myös vuorovastaavana toimivalta esimieheltä on tärkeää. Kannustavassa hengessä annettu tiedottaminen: ’Nyt on jonoa, mutta me pystytään hoitamaan tämä!’ auttaa parempiin suorituksiin, kun asia ilmaistaan myönteisesti.

Yleinen kannustaminen ja myös yksilöllinen kannustaminen on koettu hyvänä tapana tavoitteisiin valmentamisessa. Molemmissa Helsingin ryhmissä tuotiin esille kuitenkin esimiehen varoituskäytännöt, joita pidettiin hyvin kyseenalaisina.

”Mut on sitä ollu vähä pelotteluakin, et on tuotu esille et yleisesti, ei nyt ketään kohtaan mut et jos ei saavuta tätä ja tätä ni sit aletaan vähä kattoo. Et annetaan joku varotus. Mut se ei kyl oo ihan oikee lähetymiskeino. Ehkä vähä ylimääräsenä tommonen tieto annettiin, et ei toi kyl tsemppaa missään nimessä.”

Varoituksilla uhkailu ei kannusta pääsemään tavoitteisiin. Koko tiimille kerrottuna tällainen lannistaa tekemistä.

Kokonaisuutena kilpaileminen toisia vastaan ei motivoi näissä ryhmissä ketään. Kilpailuilla voitaisiin jatkossa tuoda lisätsemppiä tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta vastakainasettelua tiimien ja yksilöiden välillä pitäisi välttää. Palkitsemista onkin jo tälle vuodelle muutettu siten, että sillä konkreettisesti palkitaan hyväksytyistä myyntimääristä. Palkitsemisesta motivaatioon vaikuttavana tekijänä kerron tarkemmin luvussa Palkitseminen.

Esimies voi toiminnallaan paitsi kannustaa tavoitteisiin myös kannustaa eteenpäin, esimerkiksi huomioimalla ihmisten vahvuuksia ja uratavoitteita.

6.2.4 Valmentamisen teot

Valmentava esimiestyö konkretisoituu valmentamisen teoissa. Valmentaminen on tapa tehdä työtä, mutta erityisesti valmentaminen on tekoja. Työntekijät odottavat esimieheltään konkreettisia ja oivalluttavia tekoja, jotta työsuorituksia pystyttäisiin parantamaan. Kehittyminen on jokaisen omalla vastuulla, mutta oppimisen ja kehittymisen tukemisessa valmentavalla esimiehellä on ratkaiseva merkitys. Työntekijöille esimies on myös asiakaspalvelutyön mahdollistaja. Palveluneuvojat ovat asiakkaita varten, ja he odottavat, että esimies on heitä varten. Yksilöllinen valmentamistyö nähdään esimiehen tärkeimpänä tehtävänä.

”Me olemme asiakasta varten, mut he (esimiehet) ovat meitä varten.”

Esimiehen annettu ja myös odotettu rooli on siten valmentava palveluesimies. Valitettavasti tämä odotus ei toteudu, sillä työntekijöiden kokemuksen mukaan esimiehillä ei ole heille tarpeeksi aikaa. Valmentamisen puutteesta nousi kaikissa keskusteluissa paljon kritiikkiä. Tämä onkin sekä organisaation että esimiestyön suurin kehityskohde. Jos organisaatiossa esimiehen tehtävä on olla valmentaja, täytyy tähän perustehtävään myös olla aikaa. Valmentamisen teoilla esimies mahdollistaa tiimensä jäsenten kehittymisen.

”Kyllä *me* täällä tietään meidän työtehtävä, mutta että kannattaa esimiehilläki joskus vähä niinku et hei, tää työ on sulla sen takia että sullon kymmenen alaista. Että sää oot *beitä varten*. Vaikka sulla on joitakii juoksevia asioita ja pitää tehdä sitä ja tätä. Mut silti se pääpointti on ne työntekijät.”

”Kyl mä ymmärrän et esimiehilläki on paljo omii tehtäviä, mut et jos halutaan oikeesti et ne on meidän valmentajia, ja tukee työtä ja näin, ni kyl niilleki pitäis kyl varata se aika, et ne oikeesti *pystyy* olemaan jokaisen kanssa niinku sitte sen verran ku se toinen *tarvii* - - et kyl mun mielest esimiehelt pitäis *ottaa* niitä muita tehtäviä... pois. Jotta ne sitte pystyy tekee sitä, niinku paneutumaan siihen oman tiimin osaamiseen.”

Lähtökohtaisesti kaikille työntekijöille tehdään taloon tultaessa valmennussuunnitelma, johon kirjataan kehityskohteet ja toimenpiteet, sekä saavutukset ja koetut hyödyt valmennuksen näkökulmasta.

Valmentamisen teot ovat tärkeitä. Pettymys siihen, että niitä ei ole, syö sitoutumista ja työmotivaatiota, kun henkilöstö tai yksittäinen työntekijä odottaa, että saa työkaluja ja oivalluksia päästä jatkuvasti esillä oleviin tavoitteisiin valmennuksen kautta. Sitten, kun tavoitteet vain ovat koko ajan esillä, eikä niitä kohti ole aikaa oikeasti valmentaa, tulee katkeroitumista ja pettymyksiä. Fiilis laskee.

”Siinäki tuntuu tavallaan turhalt, et *miks* tekee niinku mitään valmennussuunnitelmaa, koska ei me kuitenkaa katota läpi sitä, et miks niihin tarviis ees keskittyä siinä mielessä.”

”Et jos me istutaan alaa, mietitään missä vois kehittyä, laitetaan ne paperille tai tonne valsuun. Sit se on siinä. Kun mä meen tonne linjoille ni en mä enää muista mitään. Ja vuoden päästä, aaii ei kehityttykään. Tehääs uudestaan. Samoi asioita.”

Kaikissa ryhmissä oli huomattu esimiehen kiire ja ajan puute. Ryhmissä ei oikein tiedetty, mihin muuhun kuin valmentamiseen esimies käyttää aikaansa.

”Et mulla on kyllä sellanen fiilis välillä et mitä ne siellä niinku tekee. *Mihin* sitä aikaa kuluu!?”

Esimiehet eivät yleensä viesti alaisilleen siitä, mitä muita tehtäviä heillä valmentamisen lisäksi on. Yleensä esimiehet kertovat esimerkiksi olevansa palaverissa, mutta kun esimiehen ajankäytöstä ei anneta alaisille tarkempaa tietoa, koetaan valmennuksen olemattomuus todella turhauttavana.

”Että miten voidaan odottaa niitten tulosten parantuvan, jos niitten etteen ei tavallaan tehä mittää? Et kyllähän se vastuu on siinäki just esimiehellä, että jos sä oletat että ne tulokset paranee ni kyllähän siihen täytyy olla tarjota jotakii mahdollisuutta *kehittää* itteään.”

Keskusteluun heräsikin monia rakentavia ehdotuksia, joiden avulla esimies saisi enemmän aikaa perustehtäväänsä eli valmentamiseen. Vuorovastaavina toimimisvastuuta esimiehiltä onkin jo vähennetty, mikä nähtiin konkreettisena esimiehen aikaa valmentamiseen suuntaavana toimenpiteenä. Vielä tärkeämpänä nähtiin luottamuksen kasvattaminen koko organisaatiossa. Tämä vähentäisi esimiehen työkuormaa, kun hänen ei tarvitsisi kuitata tiimin tekemisiä järjestelmään joka päivä.

”Mut tuntuu että heillä menee näiden seurantalukujen tarkkailemiseen enemmän aikaa kun siihen laadun seurantaan. Kun se että yksinkertaisesti tekis sitä laadun seurantaa sen asiakaspalvelijan kautta. Eikä sen että saako se nyt tilastojen mukaan 32 sekuntia vai 31 sekuntia jälkityöaika.”

Lisäksi ehdotettiin raportointiasioita muille kuin esimiehille seurattavaksi, jolloin olisi ns. raportointiesimiehet ja valmentajat erikseen. Yksi ehdotus oli, että valmennussuunnitelmaa saisi itsenäisesti käydä läpi, jolloin esimiehen aikaa ei menisi siihen. Yhdessä ryhmässä tuotiin esille, että esimies on liian ulkopuolinen työn sisältöihin nähden, ja valmentajana voisi toimia työka-verit (ns. esimiehen uskottavuusongelma: ei tee itse samaa työtä, niin miten voi neuvoa muita?).

”Koska onhan se ihan totta että kun sitä ei (esimies) päivittäin ite tee, ni ei sitä voi oikein toiselle mennä sanomaan että miks et tossa kohtaa sanonu noin ni sa oisit päässy tohon.”

Valmentavan esimiehen tarkoituksena on kuitenkin nähdä laajemmin yksilön työssä kehittymisen kokonaiskuva. Valmentaja ei voi tuoda kehittymistarvetta ja muutosta ylhäältä-alas työntekijälle, vaan valmentajan tehtävänä on auttaa työntekijää oivaltamaan itse asioita ja ottamaan vastuuta. Valmennuksellinen ihmisten johtaminen vie enemmän aikaa, mutta auttaa työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin ja myös sitä kautta muuttamaan omaa toimintaa ja motivoitumaan paremmin. Myös ymmärrys siitä, mikä on työn tarkoitus, ei tule toistelemalla arvoja ’Olemme asiakasta varten’ ’Toimimme tuloksellisesti’, vaan valmentaja voi auttaa yksilöä näkemään kokonaisuuden. Jos esimies, joka ei tee samaa työtä, käskee työntekijää, että ’Sano näin’, se ei ole uskottavaa, eikä valmentaja toimi siten. Sen sijaan oivalluttamalla saadaan lopulta paremmat tulokset työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation kautta, kun muutos tapahtuu henkilön itsensä ymmärryksessä ja sitä kautta toiminnassa. Valmentavan esimiehen tehtävänä onkin auttaa yksilöitä itse oivaltamaan. Esimerkkejä voi esimieskin antaa, mutta valmennuksellisella otteella. Onnistumiset valmennustyössä auttavat myös esimiehiä itse kehittämään valmentajina.

Kaikissa ryhmissä nähtiin esimiehen tärkeä merkitys valmentajana, koska hän näkee kokonaisuuden ja on asemassa, jossa voi antaa palautetta ja suunnata toimintaa suoritusten parantamiseen.

”Nii onhan se (valmentava esimiestyö) kuitenkin semmonen niinku *kulmakivi* siinä. Ja sit ku sitä ei joo. No viime keväänä huomas, kun sitä ei ollu (viittaa edellisen esimiehen siirtymiseen uusiin tehtäviin, tiimillä ei ollut käytännössä esimiestä ollenkaan). Ni oltiin sillee että joo, moi.”

”Et siin ei oo sellasta jatkuvuutta, jos millon kukaki tekee ja jos niitä perutaan ja siirretään ja..”

Esimiehen tulee toimia yksilöitä pitkäjänteisesti valmentaen. Yksilöllinen valmentaminen yksilöllisten kehityskohteiden kautta on valmentamisen perusasia. Kehittyminen ja valmennus kulkevat käsi kädessä. Esimiehellä on langat käsissään yksilöä valmentaessaan: Kehittyminen ja sitä kautta suoritusten parantaminen ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu sitoutumisen, oivaltamisen ja motivaation kautta. Ne, kenellä yksilölliseen valmennukseen oli panostettu, kokivat tulokset erittäin hyvinä.

”Mä ainaki koen että ku kerranki sai kunnolla kuunnella omia puheluita, ja sitte ku oikein kunnolla vielä *analysoitiin* ne puhelut, ni se oli, että mä koen että semmonen kahenkeskinen yhdessä kuuntelu (esimiehen kanssa) ni *se* oli tehokasta, vaikkei se ollu ku mitä, vajaa tunti, mut mä sain siinä tunnissa paljon enemmän mitä ku koko viimeisen vuoden koko tiimipalaverien matskusta, että...”

Suunnitelluista valmennuksista täytyy pitää kiinni. Tämä on myös luottamukseen liittyvä asia. Jos jokin asia ei toteudu, pitäisi esimiehen viestiä, miksi ei ja milloin valmennus hoidetaan, jos sitä jouduttiin siirtämään.

Esimiehen on tärkeää antaa työkaluja kehittymiseen silloin, kun niitä tarvitaan, jotta työntekijää ei jätetä tyhjän päälle. Esimiehen valmennustaidot ja tiimin jäsenten tunteminen tulevat tässä mitattaviksi, sillä joskus työntekijä tarvitsee konkreettisia toimenpiteitä, joskus hän pystyy itsenäisesti tai vain pienellä avulla muuttamaan toimintaansa. Tässä myös osaamisen jakaminen koko organisaatioon on tärkeää.

”Mut mä edelleenkin palaan siihen, että jos jotaki sovitaan ni niistä myös yritetään pitää kiinni. Et kerran kehityskeskustelussa tuli et sul on tää tässä tämmönen kehityskohe ihan selvästi, että tästä voit mennä kuuntelemaan puhelua jonkun toisen viereen joka osaa tän homman tosi hyvin. Ni sit ku sitä ei ikinä *tule*. Et sä pääsisit sen tyyppin viereen istumaan. Ni siitä tulee vähä semmonen olo että, no piruako me jauhetaan siellä kehityskeskustelussa sitte kahta tuntia niistä asioista, jos niitä ei sitte koskaan *viedä* eteenpäin?”

”Mut sitte tavallaan sille asialle ei tehä mittää, että sitä vaan *paasataan* että tehkää sille (kehityskohteelle) jottai.”

Pitkäjänteinen valmentaminen tuottaisi parempia tuloksia, kun kehittyminen ankkuroitaisiin osaksi arkipäivän toimintaa. Esimerkiksi kysymisestä tulee rutiinia vain kysymällä. Kehittymiskohteet muistetaan ja tiimin jäsenet ottavat niistä vastuuta, kun niistä keskustellaan ja niihin valmennetaan aktiivisemmin.

”Yks tallenteiden kuuntelu, se on siinä. Et ne ei oo pitkäjänteisiä noi prosessit, millään tavalla, niinku valsuissa (valmennussuunnitelmissa). Et ne on enemmänki sellasii kertaiskuja.”

”Toki (suoritusten parantaminen) on omalla vastuulla*kin*, mutta *ei* vain ja ainos-taan itsellään.”

Ryhmäkeskusteluissa tuotiin esille myös esimiehen hankala asema. Esimiehen koetaan olevan ns. välikätenä ylemmän johdon tulostavoitteiden ja alaisten välissä. Esimiehellä koetaan silti olevan vastuu siitä, kuinka hän valmentamista käytännössä toteuttaa.

”Onhan ne vähän välikätenä tässä mut on ne kuitenkin meitä varten. Se ei oo helppo homma, mä en sano sitä. Mut. Vois tehä eri lailla.”

Pitkäjänteinen yksilöllinen valmennustyö pitäisikin saada esimiestyön tavoitteeksi. Kehittyminen ei voi jäädä sen varaan, että kehittymiskohteet kirjataan valmennussuunnitelmaan. Työn tekemisen tapaa seurataan numeerisesti, ja esimiehet koetaan hyvin vahvasti asioiden, ei ihmisten johtajiksi. Lisäksi tuotiin esille, että varoituksia saattaa tulla, vaikka valmentamista ei ole.

”Että kun pitäs kehittyä, ni nyt se jää tavallaan jokaisen omalle vastuulle. Et kun ei me ehditä mitään tavoittei hirveesti seuraa. Ni sit jos sul on vähänkään semmonen että en mä nyt jaksa, et jos sua ei kiinnosta, se ei sua motivoi, ni et sä kehity. Ei kukaan seuraa. Muutaku vaan numeroilla.”

” - - että ei meitä valmenneta, mutta meitä kyllä tarkkaillaan tosi paljo. Että pitää olla täydellinen mutta ei saa sitä, mitä ehkä kaipais sille omalle työlle.”

Ryhmissä tuotiin hyvin vahvasti esille se, että numeroilla tulosten seuraaminen on arkipäivää, mutta valmennusta suoritusten parantamiseksi ei ole juurikaan saatu esimiehiltä. Numeroilla asioiden johtamisen ja jatkuvan seurannan ei koeta juurikaan motivoivan tavoitteisiin.

”Ja mulla on vieny semmosta, että mä hyvin vähä käyn nykyään esimerkiksi omia jälkityöaikoja kattomassa, että jotenki se vie semmosen, multa ainaki sen innostuksen sitte siihen. Että mennee miten mennee ja...että tuijotelkaa te (esimiehet) niitä lukuja siellä.”

Tavoitteiden kokonaisuutta pidetään kovana. Tämä aiheuttaa katkeroitumista, kun jatkuvaa tulostavoitteiden seurantaa ja palkitsemista on, mutta keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ei anneta. Joissakin ryhmissä puhuttiin, että valmennusta ’pitää ruinata’. Valmennussuunnitelmia tehdään, mutta niihin ei kokemusten mukaan saateta palata vuoden aikana juuri lainkaan.

”Nii että tavallaan niinku työntekijä joutuu *vaatimaan* sitä (valmennusta), että hei *voisinko* mä saada.”

Esimiehet tekevät valmentamista joskus myös tiimipalaverissa. Tiimipalaverissa saatetaan kuunnella esimerkiksi jonkun työntekijän puhelu ja analysoida sitä yleensä myynnillisyyden näkökulmasta. Osassa ryhmistä tätä valmentamistapaa pidettiin tehottomana, koska jokaisella työntekijällä on yleensä yksilölliset kehityskohteet. Koko tiimin valmentaminen ei välttämättä ole järkevää tiimipalaverissa kuuntelemalla puhelu. Toki siltä kannalta tiimin valmentamisesta voi olla hyötyä, että työntekijät kuulevat toisten tapaa työskennellä. Oman puhelun kuuntelu koko tiimin kuullen voi kuitenkin olla ahdistavakin tilanne, minä vuoksi puheluita ei aina haluta toimittaa esimiehelle.

Valmentamisessa yksilöllisten kehityskohteiden osalta yleisesti parempana pidettiin benchmarkkausta. Siinä työntekijä kuuntelee ja seuraa vieressä toisen työskentelytapaa. Tällä tavalla työntekijät oppivat toisiltaan ja koko organisaation oppiminen mahdollistuu. Yleensä esimies pyytää etukäteen kiinnittämään huomiota tiettyihin asioihin toisen työskentelytavassa, ja kuuntelun jälkeen työntekijä antaa tilanteesta palautteen omalle esimiehelleen.

Esille tuotiin myös hyvät kokemukset valmentamisesta pienryhmissä tai pareittain. Työntekijöillä, joilla on samantyyppinen kehittymistarve, pari- tai ryhmävalmennus olisi järkevämpää ja myös tehokkaampaa. Parivalmennuksessa esimerkiksi kysymysten esittämisen harjoittelu koettiin tehokkaaksi ja siitä koettiin olleen hyötyä myös käytännön työssä.

Toisaalta, jos tuloksista ilmenee, että esim. koko yksiköllä tai tiimillä on sama kehittymistarve, esim. jälkikirjausaika, ja esimies tuo tämän esille palautetilanteessa, esim. tiimipalaverissa, voidaan yhdessä lähteä miettimään keinoja ja sitten konkreettisesti benchmarkingissa kehittää nopeampaa ja tehokkaampaa työskentelytapaa.

”Et se ois ku sen alottas niin että hei, tässä on meillä kaikilla parannettavaa, että mitä me voitais tehdä tän eteen, ni me oltas kaikki että hei, mehän tsempataan tää!”

Harvoin kuitenkaan koko tiimillä on sama kehittymiskohde, ja jos vain yhden työntekijän puhelu analysoidaan kaikkien kuullen, ja kaikkien arvostelemana, kuka siitä hyötyy? Hyötyykö työntekijä itse vähän, jos kritiikki ei ole murskaavaa. Eikö esimiehen pitäisi antaa palaute puheluista? Tietysti muiden samaa työtä tekevien antama palaute voi olla tehokkaampaa. Jokainen tekee työtään kuitenkin omalla tavallaan, eikä yhden puhelun kuuntelun perusteella voida sanoa, onko toinen tapa parempi kuin toinen esim. tavoitteisiin suhteutettuna.

Lisäksi esimies seuraa aika ajoin työntekijän työtä. Joillakin esimies oli käynyt ’vieressä istumassa’ silloin, kun työntekijä oli aloittanut työt. Joillakin esimies seurasi työtä useammin. Lähinnä esimiehen vieressä istuminen koettiin ahdistavana, mutta syynä tähän pidettiin rutiinin puutetta, koska esimies seuraa työtä harvoin.

Kun esimies kuuntelee vieressä puheluita, on tilanne avoin vuorovaikutustilanne, jolloin ei tule ns. kylläämisoloa kuten silloin, kun esimies kuuntelee tallenteita itsekseen. Lisäksi live-kuuntelutilanteessa esimies ja työntekijä voivat keskustella tilanteesta ja ehkäpä myös motivaatioon liittyvistä asioista. Lisäksi esimiehen konkreettinen käsitys työntekijän päivästä ja siinä tapahtuvasta toistuvuudesta lisääntyy.

Joissakin ryhmissä tuotiin esille se, että esimies ei ehkä ole tietoinen heidän tavastaan tehdä työtä ja sitä kautta hän ei pystyisi valmentamaan työntekijää. Esimiehet kuitenkin kuuntelevat puheluita tallenteilta, ja tästä toimintatavasta pitäisi viestiä enemmän työntekijöille.

Säännöllinen vierikuuntelu auttaisi kuitenkin paremmin hahmottamaan kokonaistilannetta ja luomaan todellista kuvaa työntekijän työskentelystä. Kun esimies kuuntelee tallenteita, ei saada aikaan vuorovaikutustilannetta, missä kehittymisestä voitaisiin keskustella heti live-tilanteessa puhelun jälkeen. Tehokkaampaa on keskustella asioista heti, kun ne ovat tuoreita, eikä kuukauden päästä esimiehen ylhäältä-alas tuomana, että 'teepä näin'. Toisten mielestä taas on miellyttävämpää, että esimies kuuntelee vain tallenteita. Vierikuuntelu vaatii lisäksi ajallista panostusta ja organisointia paljon enemmän kuin tallenteiden kuuntelu, ehkäpä siksi esimiehet eivät käytä vierikuuntelua valmentamiskeinona paljoakaan.

Työntekijöille olisi tärkeää saada kuunnella myös omia puheluita, jotta he voisivat itse analysoida, kuinka työtänsä tekevät. Esimiehen kertomana analyysi tulee jälleen annettuna ja tulkituna. Erityisesti myynnin rutiini kasvaa oppimalla omista ja toisten puheluista. Puheluita pitäisi päästä analysoimaan yhdessä esimiehenkin kanssa. Tämä voisi avata ovia ja tuoda erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia työsuoritusten kehittämiseen.

”Että tietäs että missä on hyvä ja missä vois parantaa. Tai yleensä se että jos saa hyvää palautetta ni kuulis ees sen että mistä puhelusta on saanu hyvää palautetta. Vaatiiko se kuitenkin sitte niin paljoa. Koska se voi tavallaan olla aika yksinkertasta. Mut ku sitä ei tiedä kun sitä ei koskaan kuule. Tai ne huonot puhelut, mitä tein niissä väärin? Kun meillon kuitenkin sitä materiaalia täällä ihan älyttömänä. Mutta sitä ei hyödynnetä.”

Yhtenä valmentamisen ja kehittymisen tapana tuotiin esille myös mahdollisuus kuunnella ja analysoida itsenäisesti muiden puheluita. Tällainen oppimisen tapa sopisi erityisesti jo kokeneemmalle työntekijälle, joka tietää omat kehityskohteensa ja pystyy itsenäisesti analysoimaan omaa tekemistään. Tapa tehdä työtä ja esimerkiksi ottaa myynnillisiä aiheita puheeksi asiakkaan kanssa voi olla hyvinkin erilainen eri työntekijöillä, jolloin ideoita voisi saada omaan työhön vietäväksi toisilta oppimalla.

Motivaatio- ja filiskeskustelut koettiin myös tärkeinä paitsi tavoitteisiin pääsemiseksi, erityisesti silloin, kun tulokset ovat suhteellisen kunnossa.

”Tosi paljon enemmän pitäis tuoda työmotivaation näkökulmaa noihin, ja niitäki useemmin. Et se on kuitenkin yks suurimpia tekijöitä tääl mitä...”

”Oon itte motivaatiokeskustelu käynyt ja niistä on ollut paljon enemmän apua kun et katotaan et mitä mä haluun kehittää vuoden aikana, ja sitte mä en tosiaan, et mä en muista niitä. Et jos tulokset on ollut ihan hyvii niinku keskiarvoltaan, ni ei niistä mitään hirveitä avaimia mihinkään saa, vaan sit se on se oma tekeminen, ja oma filis, minkä mukaan se sit menee.”

Motivaatiokeskustelut ovat oleellinen osa valmentamista. Jos työntekijä lähtökohtaisesti osaa työnsä ja on jo saavuttanut myös myyntitavoitteita, nousee oleelliseksi tahto tehdä myyntiä. Myynnillisyyttä on monille työntekijöille epämukavuusalueelle menemistä, ja sinne saattaminen on esimiehen tehtävä.

”Niin ja eihän kaikki oo myyjiä. Et jos sä et koe sitä omaks jutuks niin ethän sä siihen voi motivoitua *millään lailla*.”

”Tästä mä just sanoin että mut on rekrytoitu s-pankin asiakaspalvelija –nimikkeellä - - ”

Laadukkaan myyntityön tukeminen valmennus- ja motivaatiokeskusteluilla auttaa silloin, kun kyse ei ole osaamisen puutteesta. Keskusteluiden ja esimerkiksi benchmarkingin yhdistelmä voivat oivalluttaa työntekijää avaamaan puheluissa keskustelua asiakkaan tarpeesta lähtevään myyntiin.

Toistuvasti samanlainen työ ilman vaikutusmahdollisuuksia aiheuttaa turtumista hyvän palvelun antamiseen ja myyntiin. Työn imun puuttuessa täytyisi löytyä haasteita, joiden kautta pääsisi irti turtumisesta. Erityisesti silloin, kun tulokset ovat jo kunnossa, ei työssä koeta enää olevan mitään, mitä työ ’voisi antaa’.

”Ei se oo siitä kiinni että siitä ei ois annettu valmennusta tai annettu hyvää ideaa, mut mulla se on vaan henkilökohtaisesti kiinni siitä omasta turtumisesta.”

Ryhmäkeskusteluissa tuli selkeästi ilmi eri esimiesten tavat käytännön valmennuksen toteuttamiselle. Jotkut esimiehet suosivat benchmarkkausta, jotkut tiimipalavereissa puheluiden kuuntelua, jotkut parivalmennusta. Monipuoliset valmentamisen teot ja keskustelut ovat tärkeitä, ja niistä saatuja tuloksia kannattaisi jakaa eri esimiesten välillä. Näin kaikissa tiimeissä voitaisiin kehittää valmentamisen tekoja hyvien kokemusten kautta, ja työntekijöille voitaisiin kohdentummin ehdottaa juuri hänen yksilölliseen tilanteeseensa sopivaa valmentamista. Myös eri esimiesten näkemykset voisivat antaa näkökulmia valmennukseen: Mitä muita toimintatapoja voisi olla, ja miten kannattaa kehittää toimintaa. Erilaisia mahdollisuuksia on paljon, ja niistä viestiminen työntekijöille on tärkeää. Silloin työntekijä ja esimies voivat yhdessä miettiä parasta ratkaisua. Esimiehet ovatkin jo tuoneet esille sen, että valmennusta voi saada tarvittaessa, mutta käytännössä tämä ei ilmeisesti vielä toimi.

”Ja sit taas siinäki on just se kun, vaikka esimies sanoo kuinka et, et ’tulkaa pyytämään’ ja ’enhän mä nyt voi tietää mitä te halutte’. Mut sit taas, mä oon tosi huono *pyytään*. Et mä tiedän et esimiehel on omii töitä, ni sit on tosi vaikee mennä siihen että hei että ’mä nyt ehkä haluisin vähän keskustella sun kanssa’.”

Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jotta hän on työntekijän saatavilla myös valmennuksellisesti. Liian kiireinen ja siksi kireä esimies ei ole helposti lähestyttävä. Lisäksi contact centerissä kaikki on hyvin aikataulutettua, joten spontaani ja aikatauluttamaton keskustelutilanne ei ole mitenkään arkipäivää tai osa käytännön toimintaa. Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että valmentava esimies myös valmentaa, ja että valmentamisen tekoja on, ilman että työntekijän pitää itse pyytää ja muistutella. Toisaalta avoimemman vuorovaikutuksen salliminen työyhteisössä lisäisi esimiesten ja alaisten välistä spontaania keskustelua, mikä olisi valmentamisen ideoiden ja oivaltamisen tuottamiselle hyvin hedelmällinen maaperä. Jos tällaiseen kannustetaan, pitää kulttuurinkin muuttua sallivammaksi.

6.2.5 Palaute

Vuorovaikutteinen, rakentava palaute on työyhteisössä tärkeää. Esimiehet antavat palautetta sekä henkilökohtaisesti että tiimipalavereissa. Palautetilanteissa käydään läpi tavoitteita ja nii-

den saavuttamista. Palautetilanteet koetaan yleisesti rauhallisina, ja esimies antaa yleensä rakentavaa palautetta. Palautetta koetaan yleisesti saatavan tarpeeksi. Kuitenkin esimies keskittyy lähinnä myyntitavoitteiden seurantaan ja niistä palautteen antamiseen. Myös laatutulokset pitäisi käydä läpi säännöllisesti. Kokemusten mukaan palaute työn laadusta on jäänyt vähemmälle huomiolle.

”Et sillon tällön jos keritään, ni katotaan yhdessä ne, et mitä siel on tullu kokonaisuudessaan, ne jakaumat. Mut harvoin. Erittäin harvoin, minun mielestä.”

Kannustava palaute on tärkeää. Kun esimies lähtökohtaisesti kiittää hyvin tehdystä työstä ja antaa kriittisen palautteen kannustavassa hengessä, työntekijä on motivoituneempi kehittämään toimintaansa. Palautteen pitää myös vastata todellisuutta, eli realistinen ja rehellinen palaute on tärkeää. Kehityskohteet pitää olla tiedossa, jotta työssä on sopivasti haasteita ja niitä voidaan lähteä yhdessä kehittämään. Myös palautteenannossa korostuu esimiehen yksilöllinen valmentamisosaaminen. Erityisesti jos parannettavaa on monilla eri osa-alueilla, tulee esimiehellä olla käsitys siitä, mikä on juuri tälle työntekijälle tarpeellista/hyvää/motivoivaa palautetta, jotta kehittymistä voidaan alkaa tukea pienin askelin. Liian kovat tavoitteet tuovat myös liikaa painetta työstä suoriutumiseen.

”Et se varmaan tuo osalle paineita ja, semmosta hätäntymistä. Ja voi jopa haitata kehittymistä. Jos asetetaan liian kovia tavoitteita. Kaikille. Ja näytetään vielä että ’tuo pääsee tuohon’ ja ’sinunki pitäs päästä’ ja, liian monta asiaa saattaa niinku olla mitä kerralla yritetään niinku, parantaa.”

Työntekijöille tavoitteiden kokonaisuus ja mittaaminen pelkästään numeerisesti on koettu vähällä hyvinkin raskaana. Tunne siitä, että ’mikään ei riitä’ nousi monissa ryhmissä esille vahvasti. Kannustavampi ja myönteisempi mutta rehellinen palaute auttaisi työntekijöitä myös jaksamaan paremmin työssään.

”Nii et ei tuu semmonen et mä oon nyt ihan epäonnistunu kun mä en osaa tuota. Vaikka osaa niinku monta muuta asiaa. Niinku tosi hyvin. Et just se ku ollaan *kaikki* hyviä, et kun on tehty niit tutkimuksia (asiakastyytyväisyystutkimukset). Mut just se et kun mikään ei riitä. Et pitää olla viel vähä parempi ja sit jos tulee jotain negatiivista ni se otetaan kyl esille. Mut et jotenkin, jollain tavalla pitäs sitä positiivista saada viel enempi, ja sitte että se ihmisen arvo ei oo nyt joistain numeroista kiinni. Et sä oot ihan hyvä tyyppi kyllä et...jotain semmosta.”

Motivaatio, tavoitteet ja palaute kietoutuvat yhteen. Jos työntekijöille asetetaan liian kovat tavoitteet, niin motivaatio kärsii, kun tavoitteiden saavuttaminen koetaan mahdottomaksi. Sopivat tavoitteet, palaute niiden saavuttamisesta ja yksilöllisyys myös palautteen annossa motivoisi enemmän.

Palautteella on voima muuttaa toimintaa. Kehittymiseen ei kuitenkaan riitä, että on asetettu tavoitteet, joiden saavuttamisesta tai saavuttamatta jättämisestä annetaan palaute. Työntekijöille pitää myös antaa valmentamisen tekojen ja valmennuskeskustelujen kautta keinoja, miten työntekijä voi kehittää itseään ja toimintaansa.

Vuorovaikutteisella palautteella myös esimies kehittyy, jolloin on mahdollista kehittää toimintaa kokonaisuutena. Kun suunnitelmassa on jonkin asian kehittyminen, siitä pitää saada rehellistä palautetta ja käydä säännöllisesti valmennuskeskusteluissa, missä mennään. Kehittymisestä pitää myös saada palautetta, ja palaute tulee olla kokonaisuus, aivan kuten tavoitteista viestiminenkin saatavuuden, laadun ja myynnin kautta.

Tavoitteisiin pääseminen, palaute ja valmentaminen kulkevat käsi kädessä. Työntekijöille täytyy antaa valmennusta, koska tavoitteet ovat kovat. Muuten kärsii koko työ kun vain annetaan palaute, että et päässyt tavoitteisiin. Esimiehellä on vastuu pitkäjänteisestä valmentamisesta, jotta palveluneuvojalla on mahdollisuus kehittää itseään ja ottaa vastuu omasta kehitymisestään.

Tiimipalavereita palautteenantotilaisuuksina haluttiin yleisesti kehittää. Suurin osa työntekijöistä ei koe hyvänä palautteenantotapana sitä, että kaikkien henkilökohtaiset tulokset näytetään koko tiimille. Sekä huipputuloksiin pääsevät että heikommin pärjäävät kokivat tällaisen palautetilanteen epämiellyttävänä. Ryhmissä ihmeteltiin sitä, mitä tällaisella 'avoimella palautteenannolla' oletetaan saavutettavan. Jotkut kertoivat kokevansa sääliä niitä kohtaan, jotka tekevät muita töitä kuin perustyötä, koska he eivät ole asiakastyössä myymässä kortteja samassa määrin kuin huippumyyjät.

”Toisaalta mulla on tullu meidän tiimipalavereissa se, että *harmittaa* sitten tavallaan, että jos joku tekee viestejä viikon, ni eihän *sillä* voi olla saman verran

myyntiä, mut se on siellä samalla niinku kuitenkin. Että... nämä tietyt ihmiset pääsee, ja me muut...”

Epäoikeudenmukaisuus palautteessa korostuu. Tavoitteissa on onneksi tälle vuodelle otettu huomioon myyntitavoitteet osa-aikaisille ja kokoaikaisille työntekijöille erikseen, eli myös esimiehen antama palaute ja kehityskohteet ovat jatkossa oikeudenmukaisempia.

”Ja sitähan ei ollenkaan katota, prosenttimäärii. Esimies sano etjoo mä tiedän, et jossä et ota puheluita (kyseessä osa-aikainen työntekijä) - - mut kyl nää (myyntimäärät) silti pitäis nostaa. Et *miten*, jos mul on niinku muutamii kymmenii asiakaspuheluit parin viikon aikana.”

Myyntitaulukko on myyntitaulukko, ja sen kertoma palaute on osittainen totuus. Se, että palautteessa katsotaan että joku toinen on toista parempi, ei kannusta työntekijöitä parantamaan tuloksiaan.

”Mua ei jaks se niinku potkia että mä nään, että joku on myyny. Että enempiki se että jos mä olen hirveän huonoa tulosta tehny, ni sitte yritän vähä tsempata, mutta ei mulla nyt hirveenä oo myynnit noussu sen takia että mä nään että joku on minua parempia.”

Palautteenannossa esimiehen kannattaisi katsoa tuloksia hieman pidemmältä aikaväliltä. Silloin tulokset ja niistä annettu palaute olisivat totuudenmukaisia. Yhden viikon tulokset eivät kerro vielä paljoakaan siitä, onko tulostavoitteita saavutettu vai ei.

”Hyvä se on että mitataan, mutta onko se oleellista että sitä joka viikko katotaan, tavallaan se on niin lyhyen ajan otos - - lähettäis vaikka koosteen siitä, että tässä on nämä sinun luvut vaikka kuukauven ajalta. Että tää on hyvä ja tuo on varmaan kehitettävää.”

Henkilökohtaiset tulokset katsotaan esimiehen kanssa kahdestaan, ja tiimin tulokset tiimipalaverissa. Sama koskee palautteen antamista ja saamista. Henkilökohtaiset tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen sekä palaute tästä tulee saada henkilökohtaisesti.

”Mutta sitten kun puhutaan yhteisestä tavoitteesta ni puhutaan yhteisestä tuloksesta. Tai siis kun ollaan yhdessä ni puhutaan yhteisestä tuloksesta.”

Palautetta ei silti tarvitse kaunistella, ja esimieheltä odotetaan myös tiettyä auktoriteettia. Kuitenkin koko tiimille tuotuun napakkaan palautteeseen odotetaan myös kehitysideoita esimerkiksi keskustellen tuotettavaksi. Kannustavalla otteella tuotuna kriittinenkin palaute otetaan vastaan paremmin.

”Että *tottakai* sä oot esimies ja sä *saat sanoo* kriittistä palautetta ja sun pitää pystyä sanomaan että ’nyt, teidän täytyy pystyä näihin tavoitteisiin’.”

Erityisesti Helsingissä tiimipalavereiden palautetilanteet koettiin olevan kunnossa. Tässä esimiehen suuntaan annetulla palautteella nähtiin olleen vaikutusta, joten tässä on käytännön esimerkki siitä, kuinka palautteen avulla työntekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa esimiehen toimintaan ja kehittää sitä.

”Et siit on mun mielest jossain tytissä (TYT, työyhteisötutkimus henkilöstölle, missä yhtenä osa-alueena esimiehen arviointi) sanottu, et pitääks niitä käydä. Ku ei niist sillee oo mitään hyötyä.”

”No myyntiexcelithän on ihan aina henkilötasolla. Mut neki on nykyään silleen et esimies aina kehuu just niitä ketkä on päässy tavoitteisiin.”

”Et jos siel on jotain parantamista, ni kyl esimies käy ne sit kahden kesken. Mikä mun mielest pitääki olla.”

Jotkut esimiehet palkitsevat tiimipalavereissa parhaisiin myyntituloksiin päässeet henkilöt. Käytössä on myös vinkkien kysyminen hyvää tulosta tekeviltä.

”Ehkä voidaan just mainita et on mennä tosi hyvin. Et tällasii ylistysii. Mut ei muuten.”

Työntekijät kokevat yleisellä tasolla, että he voivat puhua ja antaa palautetta myös esimiehelle. Palautetta annetaan ja otetaan vastaan vuorovaikutteisesti, molempiin suuntiin. Esimiehelle voi antaa myös rakentavaa palautetta. Ennen palaute perustui negatiivisiin asioihin ja niiden esille tuontiin. Nyt asioiden koetaan olevan jo paremmin.

Toisaalta yhdessä ryhmäkeskustelussa tuotiin vahvasti esille, että työyhteisön avoimuudessa on parannettavaa: Asioista täytyy pystyä keskustelemaan ja antamaan palautetta esimiehille ilman, että saa siitä rangaistuksen. Toisaalta koettiin, että palautetta saa antaa esimiehelle, vaikka

kehitysehdotukset ja toiveet eivät aina toteutuisikaan. Erityisesti toivottiin kehitystä siihen, että esimiehet voisivat työntekijöiden esille tuomia ja tärkeinä pitämiä kehitysasioita myös eteenpäin, eivätkä asiat jäisi vain sille tasolle, että niistä saa sanoa.

Työntekijät saavat lautepalautetta jatkuvasti tekstiviestipalautteena, kun asiakas vastaa puhelun jälkeen saamaansa tekstiviestiin, jossa pyydetään arvioimaan asiakaspalvelun laatua. Välitön palaute tehdystä työstä tekstiviestipalvelun avulla otetaan vastaan hyvin.

”Mä luulen et aika montaa on ne tekstiviestipalautteetki on toisaalta onnistunut motivoimaan, et just sit ku sieltä tulee enemmän sitä asiakaspalautetta ja se et no hei täs on oikeesti mahdollisuus saada just kymppirivei ja muuta, et...”

Esimies voisi kuitenkin hiukan suodattaa tekstiviestipalautteita ja myös muita palautteita. Koskaan ei voi tietää mitä asiakas arvostaa. Esimerkiksi ns. kymppirivit, joissa asiakas arvioi kaikki palvelun osatekijät huippunumeroilla, voivat olla asiakaskontakteina hyvinkin yksinkertaisia. Toisaalta taas vaikkapa palvelumaksusta reklamointi puhelussa saattaa aiheuttaa työntekijälle nollatulokset, vaikka hän palvelisikin hyvin ystävällisesti asiakasta. Suuntaa-antavana tuloksia voidaan kuitenkin pitää, koska vastauksia tulee paljon. Tärkeämpänä työntekijät pitävät kuitenkin sitä, että esimies kuulee heidän työskentelyään, jolloin esimieskin ymmärtää, että asiakkaan antama nollarivi tekstiviestipalautteessa ei kohdistu työntekijän tapaan tehdä työtä.

”Yks juttu mikä liittyy meidän esimiehiin. Et välil noit tutkimuksi katotaan liian tarkkaan. Et ne on niinku se viimeinen sana, ja ’tää on tosi’. Et mä oon ite ne mun kymppirivit (tekstiviestipalautteista) kattonu läpi, ja niis on ihan peruspuheliut, en oo tehny *mitään* lisätarjontaa, ja sit on ihan kunnon puheliut, mis selitän tarkkaan mikä on tilanne eikä se ollu meistä kiinni, ja sit tulee *mulle* tulokset nollanollanolla. Et kylhän se niin on, et kun esimiehet on tuol samoissa tiloissa koko ajan - - ni kuulee eri ihmisiä, ja eri esimiehet kuulee meitä. Ni kylhän se kertoo enemmän, et miten niit hoitaa. Et suuntaa, et tosi hyvä systeemi, mut *vähän* vois niit kyl suodattaa.”

Esimiehet antavat palautetta tavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämistarpeista työsuoritusten parantamiseksi. Numeerinen palaute on yksinkertainen mittari seurata tavoitteiden saavuttamista ja antaa palautetta suorituksista. Ryhmissä tuotiin kuitenkin esille, että tarvittaisiin erilaisia näkökulmia ja monipuolisuutta palautteen antoon ja myös seurantaan. Miten työtä tehdään

on myös tärkeää. Palautetta pitäisi saada myös muuten kuin numeroissa. Tässä ajatuksena heräsi niiden omien puheluiden kuuntelu, joista sai hyvää palautetta, ja myös niiden, joista työntekijä sai asiakkaalta huonoa palautetta. Silloin voisi päästä hieman kiinni siihen, miten työtään tekee. Toisaalta omasta tyylistä ei kokemusten mukaan kannata lähteä 'seikkailemaan'. Eräs ryhmäkeskusteluun osallistunut työntekijä kertoi, että hän alkoi saada huonoa asiakaspalautetta, kun teki niin kuin esimies käski tekemään. Kun hän palasi takaisin omaan tyyliinsä, myös tulokset paranivat.

”Ja mä ainaki huomasin että kun mulle kerrottiin että 'sun pitäs tehdä niin, ja näin', ja sitte ku seuraavat tutkimustulokset tuli, ni mulla oli laskenu asiakastytyväisyys. Eli kun mä lähin omasta linjasta, ja omasta tyylistä vähän niinku seikkailemaan.”

Esimiehen vierikuuntelussa antama palaute ja sen vaikutus toimintaan ja kehittymiseen omassa työssä on tärkeää. Vierikuuntelun jälkeen tai aikana annetussa palautteessa kun voitaisiin keskittyä myös siihen, miten työtä tekee.

Esille tuotiin myös se, että puhtaasti asiaosaamisesta ei juurikaan saada palautetta. Tämä saattaa johtua siitä, että esimiehet eivät ole asiaosaajia, ja työntekijöiden odotetaan kysyvän tukihenkilöiltä epävarmoissa tilanteissa.

”Siis mä kaipaan semmosta että, mä oon monta kertaa miettinyt että teenkö mä jonkun asian *täysin* väärin, mutkun kukaan ei tuu mulle sanomaan, et sä teet asian väärin, ni sit mulla on vaan sillai et no, en mä sit varmaan tee väärin, et mä teen sen sit just näin. Niin kauan et joku tulee mulle sanomaan että mä teen sen väärin.”

Ryhmäkeskusteluissa tuotiin esille myös näkökulma, jossa koettiin tärkeänä se, että työntekijä saisi palautetta myös henkilöltä, joka tekee samaa työtä. Tällainen palaute olisi arvostetumpaa oppimisen kannalta.

”Mut mä otan ainaki sen semmosena enemmän *oppivana* palautteena, et joku esimerkiksi *teistä* sanoo mulle, että minkä takia sä sanoit noin. Tai että hyvä et sä sanoit noin. Koska tietää että toinen on koko ajan, kaheksan tuntia päivässä samassa tilanteessa.”

Kokonaisuutena palautetta siis voisi tulla kautta linjan vieläkin enemmän. Toisaalta, työn tavoitteita ei aina tarvitse ottaakaan niin vakavasti. Kun itse tietää, että osaa työnsä ja kokee tekevänsä työnsä hyvin, ei tuloksistakaan tarvitse stressata niin paljoa.

”En mä ossaa enkä jaks stressata semmosesta. Tuloksista. Enkä tuijota numeroita. Että kuhan ite tietää mitä tekkee.”

Numeerisen palautteen rinnalla tulisikin keskittyä siihen, miten työntekijä työtään tekee. Vastuu työn tekemisestä on jokaisella itsellään.

6.2.6 Palkitseminen

Ryhmäkeskusteluissa tuotiin esille kaksi hyvin erilaista näkökulmaa hyvistä suorituksista palkitsemiseen. Toisessa palkitsemisen nähtiin motivoivan vain, jos se on rahallista. Toisessa näkemyksessä pienetkin palkinnot, tai että palkitsemista ylipäättään olisi, koettiin tärkeänä.

”Jos on oikeesti palkintoja, et mua motivoi oikeesti vaan raha.”

”Ja et sitä (palkitsemista) olis ylipäättänsä, eikä tarvii olla isoi juttui.”

Palkitsemiseen perustuva työmotivaatio tulee ulkoa annettuna. Toisaalta korvaus työstä on perusasia, jota ilman työtä ei tehtäisi. Contact centerin ihmiskäsityksen ollessa hyvin behavioristinen (palkkio-rankaisu -mallit), on myös palkitsemisella oma tärkeä merkityksensä työmotivaatioon, eli siihen, miksi työtä tehdään.

Ryhmäkeskusteluiden aikaan tulospalkkausjärjestelmä oli erilainen kuin nyt. Vanhaa järjestelmää kritisoitiin siitä, että tulospalkkaa saatiin vain kerran vuodessa, jolloin tavoitteet siihen pääsemiseksi olivat vain harvoin esillä tai muistissa. Kerran vuodessa maksettavan tulospalkan lisäksi esimiehet palkitsivat työntekijöitä pienemmillä tavarapalkinnoilla esimerkiksi kilpailuiden voitoista. Osa työntekijöistä piti tavarapalkintoja ja elokuvalippuja hyvän työn aliarvostuksena, ’krääsänä’, osalle ne olivat hauska lisä palkitsemisessa.

Tulospalkkausjärjestelmä uudistettiin vuodelle 2014. Rahallista palkitsemista on useammin, ja myös laatu- ja työtyytyväisyyskohdat myynnin rinnalla on otettu siinä paremmin huomioon. Myös ainakin yksi ns. pehmeä tavoite on tuotu tulospalkan numeeristen tavoitteiden rinnalle. Tulospalkkauksen uudistaminen on tervetullutta, ja sitä on odotettu työntekijöiden keskuudessa pitkään. Tämän tutkimuksen perusteella yksi kehityskohde olikin palkitsemisen parantaminen, mikä onkin saanut jo konkreettisen toimenpiteen. Hyvistä suorituksista palkitseminen ajallaan ja tavoitteiden kokonaisuuden huomioiminen myös palkitsemisessa on todella tärkeää valmentamisen kannustamismotiiveita esille tuotaessa.

Toisaalta osa työntekijöistä koki rahallisen palkitsemisen lähinnä extrana, jolla ei koettu olevan niin suurta merkitystä. Ehkäpä rahallisen palkitsemisen merkitys alkaa korostua enemmän nyt, kun asia on esillä useammin vuoden aikana.

Toisille pienetkin palkinnot olisivat tärkeitä. Esimerkiksi vaihtelu työtehtäviin koettiin erittäin hyvänä palkintona. Verkkoviestipäivät tai ylimääräiset tauot annettiin esimerkkeinä hyvästä palkitsemisesta. Näitä voisi antaa sellaisista tavoitteisiin pääsemisistä, jotka eivät ole ns. pulonkauloja tavoitteissa.

Ryhmissä tuotiin myös yleisesti esille monipuolisempi palaute ja palkitseminen. Tärkeänä pidettiin erityisesti sitä, että työssä palkittaisiin muistakin saavutetuista tavoitteista kuin myynnistä. Vaikka myynti onkin tavoitteista ehkäpä haastavin ja siksi myös palkituin, kokevat työntekijät epäilevänä esimerkiksi sen, että todella hyvästä palvelun laadusta ei palkita samassa mitataavassa, eikä laatua nosteta enää esille kuten ennen. Jokaisella työntekijällä on jokin vahvuus, mikä pitäisi ottaa myös palkitsemisessa huomioon. Oikeudenmukainen ja johdonmukainen palkitseminen hyvistä tuloksista on tärkeää.

Yhteenveto motivaation kehittämisestä

Motivaatio on kaiken perusta: Miksi parantaa tuloksia, miksi päästä tavoitteisiin, miksi tehdä (tätä) työtä? Se, **miten esimies viestii tavoitteista** ja niihin pääsemisestä, vaikuttaa paljon myös työmotivaatioon. Arvot ovat esimiehen työkalu myös tavoitteista viestimisessä.

Vaihtelu ja sopivat haasteet auttavat **sitoutumaan** työhön ja tuovat työmotivaatiota. Toistuvasti samanlainen työ ilman vaikutusmahdollisuuksia aiheuttaa turtumista hyvän palvelun antamiseen ja myyntiin. **Kehittymismahdollisuudet ja vaihtelu** on työntekijöille tärkeää. Kehityskeskusteluiden **uratavoitteet** saivat konkretiaa alleen, kun esimies tukisi työntekijöitä kehittämisessä eteenpäin urallaan ja myös työtehtävien laajentamisessa. Puhelintyön realiteetit ja niihin motivointi on esimiehen perustyytä.

Valmennuskeskusteluilla ja valmentamisen teoilla esimies ja alainen yhdessä kehittävät toimintaa. Vuorovaikutteinen, molemminpuolinen palaute ja arvostus on tärkeää. Yksilöllisyys on valmentavan esimiestyön ja motivaation avainsana.

Työmotivaatio syntyy kokonaisuudesta, jossa tärkeää on myös työhyvinvointi ja jaksaminen, jolloin työ ei ole pelkkää suorittamista ja esimiestyö suorituksen tarkkailua.

Palkitsemisen parantaminen tuo myyntiin potkua. Harkitusti yhdessä kisaaminen luo yhteishenkeä ja tsemppaa myymään. **Kannustava palaute ja tasapuolinen, reilu palkitseminen** on tärkeää.

Esimiestyölle tarvitaan valmennustavoitteet ja aikaa valmennukselle pitää olla enemmän. Silloin pitkäjänteinen valmennustyö ei romahda esim. uuden rekrytointiryhmän (yleensä min. 10 työntekijää) aloittaessa. Vaihtuvuuskin voisi vähentyä, kun sitoutumista olisi enemmän.

Valmentava ote sekä valmentamisen teot ovat yhtä lailla tärkeitä. Työmotivaatio heikkenee silloin, kun omaa työtä ei pääse analysoimaan ja kehittämään. Jos työntekijälle tuodaan vain palautteessa esille kehityskohde, mutta ei mitään konkreettista toimintaa tai aikataulua sen kehittämiseksi, jää työntekijä tyhjän päälle.

Esimiehen tulee valmentaa. Ei riitä, että hän johtaa asioita ja suoritusta numeroilla.

6.3 Vuorovaikutus

Hyvä esimiestyö on vuorovaikutteista. Esimiehen ja alaisten samanarvoisuus, ei-hierarkkisuus, sallii joustavan ja molemminpuolisen vuorovaikutussuhteen esimiehen ja alaisen välillä. Kave-reita ei silti olla; esimies johtaa alaisiaan hänellä olevan muodollisen ja ansaitun vallan avulla.

Vuorovaikutus sisältää tiedottamisen, esimiehen lähestyttävyyden ja saatavuuden, kehityskeskustelut, työilmapiirin sekä osaamisen tukemisen alateemat.

6.3.1 Tiedottaminen

Esimiehen tapa toimia ja viestiä työyhteisössä korostuu tiedottamisen tavassa. Tiedottaminen tapahtuu yleisimmin sähköpostin välityksellä sekä tiimipalaverissa. Sähköpostin välityksellä tapahtuva tiedottaminen on tietenkin hyvin yksisuuntaista, ei-vuorovaikutteista. Tiimipalaverissa tiedotusasioista saatetaan keskustella, jos aikaa on.

Tärkeintä työntekijöiden mielestä on se, että esimies tiedottaa ajallaan, tarpeellisesti ja pitää työntekijät ajan tasalla siitä, missä mennään. Esimies on S-Asiakaspalvelussa kanava kaikkialle, joten esimies pitelee käsissään viestinnän lankoja moniin eri suuntiin. Siksi esimiehen viestinnän ja tiedottamisen organisointi on oleellinen osa työntekijöiden työn hallintaa.

Yleisesti koetaan, että esimiehet hoitavat sovitut asiat ja että esimiehet antavat myös väliaikatietoja sellaisista asioista, joiden selvittämiseen menee pidemmän aikaa.

Kehityskohteeksi nousi se, että tiimien välillä tiedottaminen saattaa poiketa toisistaan. Työntekijät eivät ole aina saaneet samaa tietoa tai viestinnän tapa on ollut täysin erilainen tiimien välillä, mikä on aiheuttanut epätietoisuutta ja epävarmuutta, ja käytäväpuheet ovat lisääntyneet.

”Että tavallaan se tieto kulkee, että jos me ei kommunikoida keskenään, ni se tieto tulee epätasaisesti, että seki tavallaan harmittaa, että se ei oo tasapuolista.”

Enemmän yhteistyötä ja tasapuolisuutta tiedottamiseen kaivataan. Esimiehet voisivat enemmän jakaa tietoa koko työyhteisölle, että kaikki tiimit saisivat ajankohtaiset asiat oikea-aikaisesti ja tasapuolisesti. Tämä vaikuttaisi myös yhteishenkeen ja työn hallinnan tunteeseen myönteisesti.

Sähköpostilla tiedottaminen tai ohjeistaminen on tehokas tapa jakaa ohjeistuksia tiimille tai kaikille niille, joita asia koskettaa. Sähköpostiviestinnässä sävykysymykset ovat oleellisia, sillä sähköposti on aina yksipuolinen viestinnän tapa. Yksipuolista viestintää voi lisäksi tulkita monella eri tavalla, ja siitä välittyvä tunnetila tulee hyvin yksipuolisesti kaikille sähköpostin vastaanottajille. Esimiesten kannattaakin miettiä, milloin ja millä sävyllä sähköpostitse kannattaa tai ei kannata tiimiä tiedottaa.

”Sanottas vaikka tiimipalaverissa ni siitä voitais keskustella. Mut ne sähköpostitkin mitä esimiehet on lähettänyt siis johonkin muuhun kun semmoseen tiedottamiseen liittyviin asioihin, ni en mä tiä onks se tulkinnanvaranen juttu, mut mä ainaki luen ne aina sillee oikeesti että mitä, mitä, oikeesti?”

Esimiehellä pitää olla tilannetajua siinä, mitä viestitään ja tiedotetaan sähköpostilla. Esimerkiksi ’henkilöstön ojentaminen’ sähköpostilla on huonoa tiedottamista ja viestintää, koska kaikille lähetetty viesti ei kuitenkaan kaikkia välttämättä koske. Lisäksi sähköpostitse ehkä tunnetilassa lähetetyt viestit voi tulkita monella eri tavalla.

Työssä päivän aikana tapahtuvista muutoksista toivotaan myös parempaa tiedottamista esimiesten taholta. Tiedottaminen palveluneuvojille aktiivisesti siitä, mikä heidän työhönsä päivän aikana vaikuttaa, on tärkeää.

”Tosta esimies-alainen suhteesta vielä sen verran, että jos sulla on työvuoro-suunnittelujärjestelmään merkitty että sulla on kirjallinen päivä tai mikä tahansa muu kuin normilinjapäivä, ni mun mielestä se ois hyvien tapojen mukasta että siitä ilmoitettas, että tän takia sulle tulee nyt jotakin muuta kun mitä on (merkitty).”

Työhön vaikuttavista asioista tiedottaminen lisää työn hallinnan ja arvostuksen tunnetta. Vaikka esimies tai vuorovastaavana toimiva resurssitiimiläinen olisikin kiireinen, pitäisi informaation jakamiseen kuitenkin pyrkiä. Contact center –työ on lähtökohtaisesti hyvin kontrol-

loitua, eikä työntekijä voi itse vaikuttaa työpäivänsä sisältöön. Oikea-aikainen ja asiallinen viestintä työvuoroon vaikuttavissa asioissa on erittäin tärkeää myös työssäjaksamisen kannalta. Esimies voi näin omalla toiminnallaan vaikuttaa paljon siihen, kuinka työ koetaan. Vaikka työntekijä ei voi vaikuttaa omaan työhönsä, hän kuitenkin tietäisi mitä tapahtuu ja pystyisi ennakoimaan työpäiväänsä hieman paremmin.

”Mut yleensähan sitä ilmotusta ei tuu, ja kun meet kysymään ni et saa vastausta vaan just joku tommonen sähköposti... että älä *kysy, tee!* Että sinähän teet mitä käsketään, sinä olet täällä tämmönen pieni nappula. Että siitä tulee just se tunne, että esimiehet on niin ylempiarvoisia ja itse on vain se pieni palikka.”

Aktiivinen tiedottaminen vaikuttaa siihen, että työntekijät kokevat että heidän työtään arvostetaan. Jos ei tiedoteta niin pitää voida ja saada kysyä. Yhdessä ryhmässä tuotiin esille erään esimiehen hyvä tapa viestiä, ja kuinka siitä voitaisiin tehdä koko organisaation tapa.

”Jos tää esimies esimerkiksi muuttaa skillejä, se laittaa viestin siitä. Ja se on tosi ihana. Et jos on vaikka soittanu outtia, ni se laittaa viestin että *’Hei, nyt sulle tuleeki niitä innipuheluita, laitan tulemaan’*. Ja se on tosi kiva, se tavallaan huomioi - - Että pieni asia, vastaa nopeesti, mut tuntuu että hei mä oon tärkeä täällä.”

Esimiehillä onkin kehittämistä tiedottamisessa ja sen avoimuudessa sekä esimerkiksi siinä, mikä vaikuttaa työntekijään suoraan päivän aikana, kuten skillimuutokset.

Tiedottaminen on tärkeää molempiin suuntiin: Työntekijöille ja toisaalta yritysjohton suuntaan. Esimies toimii linkkinä molempiin suuntiin. Tärkeintä on se, että työntekijät tietävät paitsi mitä tapahtuu, myös miksi jotakin tapahtuu. S-Asiakaspalvelussa toimintaa todella uudistetaan jatkuvasti, joten aktiivinen tiedottaminen on ns. kartalla pysymisen edellytys. Tiedottaminen ja tiedon saaminen on erityisen tärkeää osa-aikaisille työntekijöille, jotka eivät pääse kaikkiin tiimipalaverihin.

Aktiivisella vuorovaikutuksella esimies myös viestii ’olevansa alaistensa puolella’ enemmän. Ryhmien kokemusten mukaan esimies kuitenkin toimii työssään hyvin pienellä liikkumavallalla, ja että sääntöjä tulkitaan useimmiten työntekijälle epäedullisesti tai työntekijöiden asioita ei viedä eteenpäin.

” - - ja ehkä esimiehen pitäis sitte tavallaan *puolustaa* meitä sinne ylöspäin - - ”
 ”Mulla tuli tuossa mieleen, tähän byrokratiaan, että pitää monesti oman työnsä ohella *ajaa* omaa asiaa, vaikka sen pitäis olla niin että esimies hoitaa sen.”

Esimiehen tulee tiedottaa ja vastata kysymyksiin ajallaan. Jos esimiehellä on jokin työntekijän toive tai pyyntö käsittelyssä, hän ilmoittaa ajoissa mikä asian tilanne on ilman, että työntekijän pitää siitä toistuvasti kysellä tai odottaa vastausta kohtuuttoman pitkään. Esimiehen näkökulmasta mitätön asia voi olla työntekijälle todella merkityksellinen. Lisäksi työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että esimies ei unohda tai hukkaa sähköposteja kiireen keskellä, vaan alainen voi luottaa siihen, että esimies hoitaa sovitut asiat kohtuullisessa ajassa.

”Nii että jos ei haluta että sitä mennään kysymään ni pitää niihin jotaki vastata.”

”Että ei meidän asiakkaatkaan tykkää siitä että menee kolme viikkoo eikä kuulu mitään, että kyllähän esimiehen *pitää* pystyä siihen, että hän hoitaa niitä asioita, sovituihin aikapuitteisiin.”

Tässä tuotiin esille myös esimiehen ns. saatavuus: Esimies ei tiedota, mutta häneltä ei myöskään ryhmän kokemuksen mukaan saisi kysyä.

Ryhmissä tuotiin esille myös esimiehen täysin päinvastainen tapa toimia tiedottamisasioissa. Esimies vastaa sähköposteihin parin päivän sisällä, usein jopa nopeammin, ja ilmoittaa myös, jos ei pysty itse suoraan vastaamaan työntekijän kysymykseen, vaan asia menee selvitettäväksi. Esimies antaa myös väliaikatietoja asiasta. Esimies esimerkiksi tiedottaa mitä on tulossa ja kertoo tiedottavansa aikataulusta myöhemmin.

Tiedottamisen ja yleisestikin viestinnän avoimuudessa olisi parannettavaa. Erityisesti työntekijän työhön vaikuttavista asioista pitäisi viestiä avoimemmin. Konkreettisena esimerkkinä tästä Kajaanissa tuotiin esille työntekijöiden istumapaikat. Tämä vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja siihen, kuinka töissä viihdytään. Hallinnan tunne vähenee, ja tilanne tuntuu työntekijöistä hyvin mielivaltaiselta. Ryhmissä tuotiin esille, että tällaisia asioita on muitakin, mutta niistä ei puhuta. Avoimen ja suljetun tiedottamisen kulttuuri konkretisoitui, kun uusi esimies aloitti työssään, ja viesti avoimemmin asioista. Se, että asioista ei kerrota, ei tee esimiestä yhtään tärkeämmäksi ’tietokirstun vartijaksi’.

”-- ja sitte ku kysyt uudelta, joka ei ehkä tiennyt että sen pitäis olla jotenki coolisti salaista, ni toinen on vaan että joo --”

”Enemmänki se on negatiivista. Että täällä arvaillaan keskenään, että mistä mikäkin *johtuu ...supistaan* keskenään...Siinä tulee kyllä kaikille vähä semmonen turhautunu olo, että no voisko sanoa.”

Miksi asioita, joista voisi viestiä avoimesti, salaillaan ja ns. pantataan tietoa. Oleelliset asiat, kuten se, missä työntekijä työpaikalla istuu, pitäisi pystyä tiedottamaan avoimesti. Lisäksi, miksi työntekijöiden ei anneta vaikuttaa edes sellaisiin asioihin, joihin heidän olisi mahdollista antaa vaikuttaa?

Tiedon kulussa on myös parannettavaa. Tiedottaminen ja asioiden hoitaminen koetaan hyvin byrokraattiseksi, mikä turhauttaa työntekijöitä. Tiedottamisen tehottomuus ja byrokraattisuus hämmästyttää. Työntekijöille tulee joskus viikkojenkin turhaa odottelua, kun sähköposti kiertää eri osastoilla ja työntekijä joutuu odottamaan vastausta kohtuuttoman kauan. Lisäksi valitsee epävarmuus siitä, milloin esimiehellä on aikaa lukea sähköpostinsa ja tiedottaa lopulta työntekijää asiasta.

”Se byrokraattisuus alkaa olla jo välillä ihan naurettavuuksissakin, että sä lähetät esimiehelle sähköpostia, ja esimies lähettää sen seuraavaan paikkaan, ja sieltä tulee ehkä vastaus joskus sähköpostiin, ja sitte oottelet, että esimiehellä on aikaa kattoo sitä sähköpostia. (Vertaa edelliseen työpaikkaansa, jossa esimies pystyi välittömästi tai ainakin seuraavana päivänä kasvotusten keskustellen antamaan vastauksen). Nyt mä ootan sitte kaks päivää sitä siks, että täällä lähetellään sähköposteja ees taas.”

Osalla esimiehistä on käytössä viikoittaisessa tiimipalaverissa yksi osio, jossa esimies kertoo, mitä sillä viikolla tapahtuu ja mitä esimies sillä viikolla tekee. Tämä tuo työntekijöille varmuutta ja he voivat aina tarkistaa, missä esimies milloinkin on, ja milloin voi odottaa vastausta esimiehellä käsittelyssä olevaan asiaan tai milloin esimies on paikalla jos työntekijä haluaa keskustella. Tällainen yksinkertainen tapa tiedottaa tapahtumista tuo työn hallinnan tunnetta ja esimiehen lähestyttävyyttä. Tämä toimintatapa olisi hyvä ottaa käyttöön kaikille esimiehille.

Esimies pyrkii vastaamaan myös kehitysehdotuksiin hänen omaa työtään koskien.

”Kyl mun mielest meidän esimies ottaa, et ei pelkästään tiimipalaverissa, mut et jos meil on jotain kehitysehdotuksia, ni kyl se aina pyrkii niihin niin ku vastamaan, omissa puitteissansa sitte.”

Ryhmiin kokemat erot tiedottamisasioissa ovat yllättäviäkin. Toisaalta tiedottaminen ja vuorovaikutuksen avoimuus koettiin kehityskohteeksi. Toisaalta koettiin, että esimiehet pitävät työntekijät ajan tasalla. Myös esimiehen tapa viestiä antaa esimerkin sallitusta viestinnän tavasta.

”Sit tosiaan voi aina kysyä, ni kyl ne (esimiehet) sit kertoo. Mun mielest oma esimies aina jos pystyy niin se kertoo ja vastaa. Et sekään ei aina tiedä kaikkea.”

Keskusteluissa tuotiin ilmi, että työn sääntöjen tulkinnassa oli epävarmuutta eri esimiesten toimesta. Omaan työhön liittyvistä asioista pitää pystyä viestimään rehellisesti ja suorasanaisesti. Esimerkiksi kahdessa keskustelussa hämmästeltiin omailmoitusoikeuden poistoa.

”Enemmän selkärankaa noihin asioihin - - et pitää tosi paljon ite selvittää.”

Tiimipalaverissa olisi parannettavaa myös tiedottamisen osalta. Yleensä tiimipalaveri on kestoltaan tunnin mittainen, viikoittainen esimiehen johtama tiimin kokoontuminen. Kaikkina viikkoina tiimipalaveria ei kuitenkaan pidetä. Kaikissa ryhmissä tuotiin esille tiimipalaverien kiire, kun samaan tuntiin pitäisi ehtiä tiedotukselliset, valmennukselliset sekä palauteasiat. Tiimipalaverissa koetaan tärkeänä nimenomaan tiedottamisosuus ja että tiedotusasioista on mahdollista keskustella. Tiedotteissakin on aina omat tulkintansa, jotka rakentuvat aiemmalle osaamiselle ja työssöölle. Tiimipalaverissa pitää olla aikaa kysyä, jos jokin asia on epäselvä. Pahimmassa tapauksessa epäselväksi jäänyt asia aiheuttaa virheellisiä työtapoja ja väärää tietoa tai viestintää asiakkaille.

”Tykkäisin että (tiimipalaverissa) ois aina jotain tietoo. Ja sit mä tykkäisin et se vois olla sellanen paikka missä vois kerrata aina jonkun asian.”

Jos tiimipalaverissa ei ehditä käydä läpi kaikkia asioita esim. tiedottamiseen tai markkinointiin liittyen, jää palveluneuvojan omalle vastuulle etsiä aika siihen, että katsoo nuo asiat itsenäisesti läpi. Erityisesti kiireaikoina asioita jää silloin pimentoon, kun aikaa ei tiimipalaverin jälkeen ole.

Yhteisistä asioista heräisi usein tiimipalaverissa paljonkin keskustelua, ja tiedotusasioista kysymyksiä. Näitä ei kokemusten mukaan välttämättä ehditä käymään tiimipalaverissa läpi.

”Mä toivosin just tiimipalaveriinkin enemmän semmosta asioitten jakamista. Ja keskustelua niistä asioista. Mun mielestä niissä ois kehitettävää. Niissä tiimipalaverissa. Ja sitte se *aika* on *aina*, aina on kiire! Aina jää asioita käymättä läpi.”

Vuorovaikutteisempi ja ajankäytöltään parempi tiimipalaveri olisi tarkoituksenmukaisempi: Siellä ehdittäisiin myös keskustella asioista ja jakaa asioita, kun linjatyö koetaan kuitenkin aika yksinäiseksi. Vuorovaikutteisuus lisäisi tiimihenkeä, me-henkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimipalaveri on usein ainoa tilanne, jossa koko tiimi on paikalla.

6.3.2 Esimiehen lähestyttävyys ja saatavuus

Osa ryhmistä koki esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja lähestyttävyyden rentona, vaivattomana ja avoimena. Toiset ryhmät pitivät esimiehen saatavuutta huonona. Esimiestä ’ei saa/ei viitsitä häiritä’, vaikka asiaa ehkä olisikin. Salliva ja avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä oli kaikissa ryhmissä kuitenkin todella tärkeänä pidetty seikka.

”Että kun asioita miettii yksinään ni ne lähtee kasvamaan ja ne myrkyttää. Et hyvä niiton käyvä esimiehen kanssa.”

Yhdessä ryhmässä koettiin, että vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä on ammattimaista ja rauhallista. Vuorovaikutusta kuvailtiin hyvin luontevaksi, ja korostettiin sitä, että vuorovaikutus on luontevaa kaikkialla, koko organisaatiossa. Esimiehen ja myös ylemmän johdon sanomisesta saa tämän ryhmän kokemusten perusteella kyseenalaistaa ja kertoa oman mielipiteen asioihin. Kaikista asioista saa sanoa ja kysyä esimieheltä, vaikka muutosta ei aina tulekaan eikä vastausta välttämättä saa. Avoin vuorovaikutus koko työyhteisössä on tärkeää. Kuitenkin kehitettävää nähtiin siinä, että esimiehen tulisi olla enemmän alaistensa ja tiiminsä puolella. Luottamus esimieheen oli tässä ryhmässä vahva. Kokemus siitä, että esimiehelle pystyisi mennä puhumaan mistä vain, on tärkeä.

”Mä tykkään siitä että ei oo kauheet eroo alaisten ja esimiesten välillä, vaan se on sellast luontevaa - - eikä tarvii kumarella. Ja se koskee ihan sitä - - kaikkee muutaakin, et ollaan samalla viivalla. Mut sit, se et ollaan alaisten *puolella*, kysytään alaisilta jos tulee jotain, ni se ei mun mielest tääl taas toimi - - ni tietysti jos vaaditaan kehitystä asioihin sun muihin, ni ajetaan omaa asiaa, ja sitten esimiehet on, et sielt tosi *varovasti* lähetään niinku mitään kertomaan, ja sitte tosiaan ollaan sen työnantajan, et mitä nyt ollaan sanottu, ni sitte sen mukaan niinku mennään enemmänki. Et tuntuu välil ettei ihan *meidän sanat* välttämät paina siinä sitte. Et heil on sanottu että näin mennään, ja he ei ees yritä lähtee sitä siinä sitte kääntää. Meidän eduks.”

Tässä ryhmässä oltiin yleisesti sitä mieltä, että esimies on helposti lähestyttävä, saatavilla tarvittaessa ja lähinnä työkaveri siinä kuin muutkin. Kaikki esimiehet istuvat samassa tilassa tiiminsä kanssa, mutta tässä ryhmässä, joka koostui kuitenkin eri esimiesten alaisista, koettiin esimies erityisen saatavilla olevaksi.

”On se hyvä et esimiehet on samois tiloissa, et en mä koe et mun oma esimies, et jos mul on jotain omia asioita tai, niin ne menee kuitenkin aina sähköpostilla, tai sit varataan joku aika et jutellaan ja katotaan jotain. Mut on se ihan kiva et on esimiesasemassa oleva henkilö, samassa tilassa, on hyvin käytettävissä nopeisiin tilanteisiin.”

”Meillä aika paljon huikkaillaan (esimiehelle) et ooks sä siinä ja onks sul aikaa.”

Toissaa saa jutella tämän ryhmän kokemusten mukaan työkavereiden kanssa tai käydä ns. varmistuskeskustelun puhelun jälkeen, mikä lisää ja jakaa osaamista ja lisää työhyvinvointia.

”Ja nykyään saa jutella. Muille. Et ei tarvii olla ihan hiljaa. Et saat semmosen varmistuskeskustelunki aikaseks helposti, et se on kiva. Et mun mielest oli ihan käsittämätöntä mitä jossain vaiheessa oli, et ei saa niinku, mitään...”

Kajaanissa sen sijaan työkavereiden kanssa keskustelusta oli saatu esimiehiltä tiukkasävyistä palautetta. Ilmeisesti tähän oli syynä jälkikirjausaikatavoitteet, joihin ei ollut päästy. Tämä oli tulkittu kuitenkin hyvin tiukasti siten, että juttelu on kielletty koko työyhteisössä.

”Oikeesti välillä tuntuu että vierustoverinki kanssa, että joku tietty hetki, että jos on vaikka hiljasta, ni välillä tuntuu väärältä, että jos mä vaikka kysyn, että vaikka molemmat ois siinä tavallaan tekemättä, että oottaa puhelua. Ni jotenki tuntuu että ei sitä kohta uskalla kysyä keltää mittää.”

Yhdessä keskustelussa tuli ilmi tunne, että työpaikalla ei jutella, ei ole tiimihenkeä eikä ole aikaa keskustella asioista. Lähes kaikki tässä ryhmässä kokivat, että työ on hyvin yksinäistä. Yhteiseen toimintaan ei kannusteta, vaan siitä jopa rankaistaan. Tässäkin ryhmässä koettiin tärkeäksi se, että saisi ja voisi jutella puhelun jälkeen työkaverin kanssa, jolloin työssäoppiminen lisääntyisi ja kokemus siitä, että työtä tehdään yksin, ei olisi niin vahva.

Jotkut taas saavat levittää positiivista ilmapiiriä tiimiin juttelemalla, vaikka esimies onkin tuonut esille, että periaatteessa ko. toiminta ei olisi sallittua. Tässä ryhmässä osa työntekijöistä ei kokenut, että tiimillä olisi vuorovaikutusta, toisaalta taas, että on: Saa vaihtaa kuulumisia ym. Esimiehet ottavat kehitysideat vastaan. Toisaalta joitakin vuorovaikutukseen liittyviä asioita on selvästi pinnan alla, keskustelussa tuotiin esille, että kaikesta ei saa/voi puhua.

”Ja kyllähän täällä muutenkin toimitaan välillä sillä tavalla, että jos annetaan kritiikkiä, niin kritiikin antajalle isketään se kritiikin kohde, että ’teepäs tämä nyt sitten itse paremmin.’ Että se että on pystyttävä olemaan ilmapiiri jossa pystytään antamaan kritiikkiä, ilman että on samantien olemassa jokin parannusehdotus.”

Jotkut keskustelijat toivat esille myös sen, että esimiestä ei saa lähestyä kasvokkain, vaikka tarvitsisi ja asia hoituisi helpoiten siten.

Jotkut kokevat, että säännöt ja ohjeet on viety liian tiukiksi. Työntekijä ei uskalla kysyä keneltäkään esim. tietokoneeseen liittyvässä ongelmassa, koska on saatu niin tiukkasävyistä palautetta siitä, että esimiehiltä kysellään liikaa asioita. Järkevä tapa toimia olisi sallia vuorovaikutus tilanteessa, johon ei ole annettu selkeää prosessinomaista toimintamallia. Nyt tätä normaalia kysymyksen tekemistä ongelmatilanteessa jopa pelätään.

”Että joskus ois mielenkiintosta tietää, että mikä on sitte *esimiesten* mielipie siitä, että miten me kommunikoiaan työyhteisönä. Että onko se sitte heidän mielestä parasta, että se mennee siihen, että sanotaan vaan aamulla hei ja lähtiessä et hei-hei, koska kohta me ei enää kysytä että mitä kuuluu, kun siihen ei oo mitään hetkeä.”

Vuorovaikutuksen salliminen lisää työhyvinvointia. Lisäksi, eikö työntekijöillä kuitenkin ole kaikilla samat tavoitteet, ja järjestelmä pitää huolen seurannasta, eli käytännössä työajalla *ei voi*

keskustella muuta kuin silloin, kun odottaa puhelua, jos vierustoverikin odottaa puhelua. Keskustelu vaikeassa asiakastilanteessa auttaa jaksamaan ja lisää jakamista työpaikalla. Esimiehen tulee kannustaa avoimempaan vuorovaikutukseen työpaikalla, ja sallia tällainen toiminta omalla esimerkillään: Olla saatavilla alaisilleen, kun he häntä tarvitsevat.

Esimies-alainen vuorovaikutuksen on oltava spontaanimpaa. Esimiehen on oltava lähestyttävempi, ja hänellä olisi oltava aikaa myös muulle kuin aikataulutetulle keskustelulle alaisensa kanssa. Tästä olikin jo hyviä kokemuksia joissakin ryhmissä. Kuinka muuten mielen päällä olevia asioita voi tuoda esiin ja kuinka voidaan pitää yllä avointa keskustelukulttuuria? Kehityskeskustelun lisäksi on esimiehen ja alaisen välillä käydään valmennuskeskusteluja – jos on aikaa. Lisäksi kaivataan ihan vaan keskusteluja, jotta työntekijät voisivat jutella esimiehen kanssa avoimemmin. Esimiehen ei kuitenkaan odoteta ottavan henkilökohtaisia murheita puheeksi eikä häntä tarvitse pystyä niissä lähestymään.

Esimiehen sulkeutuneisuutta verrattiin työntekijän työmotivaatioon seuraavasti:

”Esimies on täällä *meitä varten*. Me ollaan esimiehen *työ*. Esimiehellä ei ois töitä, jos me ei oltais täällä, että hänen täytyy arvostaa sitä. Ja olla vastaanottava. Koska me ollaan täällä taas asiakkaita varten. Et jos me oltais sillee et ’en mä halua sun kaa’, ni ei asiakkaat siitä tykkäis.”

Esimiestenkin välinen vuorovaikutus nousi pohdintaan erityisesti tuloksiin pyrittäessä. Ryhmissä mietittiin sitä, pohtivatko esimiehet keskenään asioita esimerkiksi valmentamiseen liittyen.

”Esimiehet ei ehkä keskenään, kun täs on tää tiimijako kuitenkin aina, et onkohan esimiehillä koskaan sellasta et ne niinku *yhessä* miettis...?”

Rakenteellisesti esimies on ylempiarvoinen, mutta käytännön työssä esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutuksen toimivuus ja keskusteleminen on ryhmien mielestä tärkeämpää, kuin autoritääriäinen vallankäyttö. Kuitenkin esimiehellä pitää olla auktoriteettia ja ansaittua valtaa, jotta hän voi johtaa tiimiään.

Esimiehen suorasanaisuus ja toisaalta tilannetaju myös vuorovaikutustilanteessa on tärkeää: Milloin tarvitaan keskustelevaa kehitystoimintaa palautetilanteessa, milloin tiukempaa lähestymistä käsillä olevaan asiaan. Myös esimiehen oman päätäntävällän rajojen tullessa vastaan, tämä pitäisi myöntää.

6.3.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluista puhuttiin ryhmissä osana esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta, mutta myös uratavoitteiden yhteydessä. Kehityskeskusteluissa olisi kehitettävää nimenomaan enemmän luontevan keskustelun suuntaan. Tällä hetkellä kehityskeskustelu koetaan lähinnä tietyn ennalta määrätyn kysymyslistan läpikäyntitilanteeksi, missä kaikkiin kysymyksiin pitää saada joku vastaus.

Kehityskeskustelun ei tarvitsisi niin orjallisesti noudattaa ennalta annettua kysymyslistaa. Jokin muu keskustelussa esille noussut asia saattaisi olla oleellisempi, mutta se joudutaan sivuuttamaan ajanpuutteen vuoksi, jotta kaikki kohdat ehditään käydä läpi.

Ensimmäinen kehitys/aloituskeskustelu voisi olla kaavamaisempi, mutta erityisesti talossa pidempään olleille työntekijöille olisi järkevämpää keskustella työn kokonaisuudesta laajemmin nimenomaan keskustelussa esille nousseista teemoista. Esimies voisi siis viedä kehityskeskustelua yksilöllisempään suuntaan. Tärkeänä pidettiin esimerkiksi työmotivaation näkökulman nostamista kehityskeskustelussa ja myös muissa esimiehen ja alaisen vuorovaikutustilanteissa enemmän keskusteluun.

6.3.4 Työilmapiiri

Esimies vaikuttaa työilmapiiriin omalla vuorovaikutuksen tavallaan. Esimies – vaikka ei haluaisikaan – välittää ja viestittää työyhteisön tunnetilaa omasta asemastaan käsin.

Koko työyhteisön ja siellä työtä tekevien ihmisten työyhteisötaidot korostuvat ilmapiirikysmyksissä. Esimiehen asenne pitäisi olla esimerkillinen. Iloinen, tervehtivä ja myönteisellä asenteella maanantaiaamuna töihin tuleva esimies levittää hyvää ilmapiiriä myös ympärilleen. Kaikki ovat kuitenkin ihmisiä, eikä kaikilla voi aina olla hyvä päivä. Asiakaspalvelutyössä se ei kuitenkaan saa näkyä asiakkaille. Jaksamista tukemalla esimies voi auttaa työntekijöitä myös huonompina päivinä olemaan asiakasta varten.

”Olemme asiakasta varten on omasta asenteesta kiinni, että miks tänne joka päivä tullaan, ja *siihen* voi esimies vaikuttaa, että millä fiiliksellä, luomalla hyvää fiilistä.”

Kun esimies huomioi alaisensa, kokee jokainen tulevansa kohdatuksi ja kuulluksi, ja sitä myötä työntekijöiden kokemus siitä, että on arvokas ja tärkeä, kasvaa. Toisaalta kaikille ei ole tärkeää, että esimies kysyy kuulumisia. Normaalit työyhteisötaidot ja kanssakäyminen riittää pitämään yllä hyvää työilmapiiriä. Osa ryhmistä koki, että ilmapiiriä voitaisiin parantaa, kun esimies huomioisi enemmän yksilöitä sekä valmentamisessa että muussa kanssakäymisessä.

Esimiehen tapa viestiä ja tiedottaa vaikuttaa työilmapiiriin. Viestintä voi tuoda jännitteitä tai poistaa niitä. Salliva vuorovaikutus vaikuttaa työilmapiiriin. Ryhmissä puhuttiin tilanteesta siten, että työntekijöille sanotaan, että jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan työilmapiiriin, mutta sitten normaali vuorovaikutus kuitenkin kielletään.

Tuloksien näyttäminen vaikuttaa myös yleisesti fiilisiin työpaikalla. Esimiehen kanssa voisi olla myös ihan fiiliskeskustelua. Fiilikseen vaikuttaa se, että paljon asioita tehdään turhaan salassa. Hyvä fiilis auttaa jaksamaan töissä.

”Kyllä sitä eri tavalla jaksaa, että jaksaa sitä negatiivista mitä sieltä puhelimesta joskus tulee. Että eihän se häirihe yhtään niin paljo jos sulla on hyvä fiilis täällä. Että se (negatiivinen asiakaspalaute) menee toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos.”

Esimies voisi korostaa niitä hyviä asioita, joita työntekijät pitävät tärkeinä. Esimerkiksi ilmapiiriin vaikuttaa se, että työssä viihtyy ja saa normaalisti kommunikoida työkavereiden kanssa. Jos tämän koetaan vaikuttavan tulosten saavuttamiseen, tulisi asiasta keskustella niiden kanssa,

joilla näin voi olla. Lisäksi pitäisi oikeasti miettiä, mikä on todellinen syy jälkityöaikoihin. Työmotivaatiolla ja jaksamisen tukemisella on suuri merkitys siinä, kuinka nopeasti työtä jaksaa tehdä.

”Ois ihana, jos voitais vapauttaa se *iloisuus*. Ku kyllähän me silti tiedetään et meillon tauot sillee kun ne on työvuorojärjestelmään laitettu ja jokainen varmaan näkee sen hyödyn että *miksi* ne on niin, että ei *siitä* kitistä. *Miksi* sitte, et jos me mennään niinku sen, sääntöjen *mukaan*, ni miksi sitte pitää vielä ruveta sellasia tavallaan niinku. Ilmapiiuriasioita leikkaamaan. Että hei. ’Älä naura! Älä puhu yhtään!’ Että ei ne syö tuota aikaa niin paljon. Ja täällä ihmiset viihtyy niin paljon paremmin. Et *kokeillaanpa* niinku sellasta *toista tapaa* tehdä töitä! Et saatasko siitä *sittenkin* parempia tuloksia.”

Hyvä tiedottaminen ja viestintä lisää oman työn arvostusta ja tunnetta siitä, että myös esimies arvostaa työn tekijää, ja että hän huomioi ja välittää, mikä lisää hyvää fiilistä.

Luottamus työntekijöihin tuo hyvää myönteistä ja avointa ilmapiiiriä työyhteisöön. Kun ihmiset ottavat vastuun omasta työstään, on positiivinen kierre valmis. Kun sen sijaan työntekijöihin ei luoteta, mennään helposti siitä, mistä aita on matalin. Esimiehen toimintatapa tilanteessa, jossa alainen pettää luottamuksen, vaikuttaa kauan. Eikö työpaikalla lähtökohtaisesti kuitenkin pitäisi olla sellainen kulttuuri ja ajatustapa, että työntekijään voi luottaa, ja että luottamuksen pettäminen on sitten tilanne erikseen.

” - - kyl mä ymmärrän että pitää vahtia, ja jos on vapaaliitäjiä ja niihin pitää puuttua, mutta se *miten* se tehdään, niin siinä on se kehittämisen paikka.”

Työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa siihenkin, että oman tiimin jäseniä ei välttämättä edes tunne. Parhaiten tuntee sen henkilön, kenen vieressä istuu. Tiimirajojen keinotekoinen ylläpito on turhaa.

”Joskus must tuntuu et joissain asioissa noit tiimirajoja vedetään vähä liian ylös - - me ollaan kuitenkin tääl ihan samois hommissa ja samaa porukkaa samoi työkavereit. Mut välil niitä erotellaan niit tiimirajoi hyvin vahvasti just kisoil... - - meil on muuan muas, et viereisest ovest toiselt puolelt ei tiä yhtään ketä siel on.”

Kaikissa ryhmissä tuotiin esille ilmapiiirin merkitys. Hyvä ilmapiiiri tuottaa hyvää jaksamista työpaikalla. Hyvä ilmapiiiri kannustaa auttamaan työkavereita, ja asioista saa keskustella. Tämä

vaikuttaa edelleen ilmapiiriin siten, että työtä ei koeta yksinäiseksi, vaikka puhelimessa asiakkaan kanssa yksin ollaankin.

Osa työntekijöistä kokee, että ilmapiiri on yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen kannustava ja salliva. Toisissa ryhmissä sen sijaan tuotiin esille vahtimisen tapoja ja muotoja, joilla kaikkinaisen vuorovaikutus pyritään kitkemään työyhteisöstä. Erityisesti osa-aikaiset työntekijät kokivat, että tiimihenkeä ei ole olemassakaan. Kajaanissa toisen ryhmän näkemys organisaation ilmapiiristä korosti vastakkainasettelua työyhteisön toiminnassa Kajaanin ja Helsingin välillä, minkä myös koetaan vaikuttavan ilmapiiriin negatiivisesti.

”Ei tääl oo mitään yhteisajattelua, tai et ei kannusteta kollegalta kysymään, kun ei oo aikaa.”

” - - niin monesti ne on ihan sellasii pienii juttui, haet jotain vahvistusta ja...ja sillä lisättäis tavallaan sitä *läheisyyden* tunnetta, ja sitä hyvää ilmapiiriä.”

Avoin ja rehellinen mutta työyhteisötaitoja vaaliva keskustelukulttuuri on tärkeää, ja sellaista esimiehen pitäisi tukea ja vaalia. Tiimipalavereissa pitäisi pystyä puhumaan asioista rakentavasti ilman, että se esimiehen mielestä huonontaa välittömästi työilmapiiriä. Asioiden avoin esille ottaminen vähentäisi juoruilua, huhuja sekä ’asioita, joista ei saa puhua’. Tällaisia tuli esille molempien paikkakuntien keskusteluissa. Jos jotakin esim. tiedotettavaa asiaa ei esimies saa vielä tuoda julki, pitäisi hänen pystyä se sanomaan, eikä kierrellä asiaa.

”Jos sanotaan et työilmapiiri menee sen takia et sä sanot jonku asian, et onkse sit *niin buono* se työilmapiiri, et jos sanot jonku yhden asian. Huonosti. Ni se voi mennä sillä. Et jos ihmiset voi hyvin, ni ne vaan kuuntelee ja sanoo ehkä jonkun oman mielipiteen siihen...mut ei sen kyl *työilmapiiriin* pitäs vaikuttaa sen, se on yks asia.”

Valmentamistilanne voidaan kokea myös ahdistavaksi. Tässä ryhmä pohti sitä, että jos valmentamista tehtäisiin jatkuvasti, niin siihen luultavasti tottuisi. Nyt esimies käy seuraamassa työskentelyä lähinnä satunnaisesti.

6.3.5 Osaamisen tukeminen

S-Asiakaspalvelussa tukihenkilöt toimivat päivittäisen työn tukena asiaosaamisasioissa. Osaamisen kasvattaminen ja koulutus on tukitiimin tehtävä. Esimies vastaa työntekijöiden tulokista ja valmentaa heitä parempiin suorituksiin. Koska esimies ei ole asiaosaaja, korostuu hänen toimintansa osaamisen mahdollistajana. Esimiehellä täytyy olla perusosaaminen työhön, koska esimies tekee kuitenkin poikkeuspäätökset.

Jos työntekijä kokee osaamisessaan puutteita, hän lähestyy yleensä ensin esimiestä. Esimies voi sitten organisoida työntekijälle apua osaamisen kasvattamiseen. Esimies ottaa koulutustarpeet vastaan ja ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan yhdessä tukihenkilöiden ja mahdollisesti tukitiimin kanssa organisoitujen koulutusten avulla.

Esimiehellä tulee olla ohjat käsissään asiaosaamisen suhteen siinä mielessä, että hän pystyy ehdottamaan ja kanavoimaan koulutusta yksilöllisten koulutustarpeiden mukaisesti. Yhteistyö tukihenkilöiden kanssa on tässä erityisesti perehdytysjakson jälkeen tärkeää, sillä tukihenkilöt ovat olleet koko jakson työntekijöiden kanssa ja voineet havainnoida koulutustarpeita. Yhteistyön syventäminen auttaisi esimiehiä vähentämään omaa työtaakkaansa, ja yhteistyöllä voitaisiin kehittää sopivia koulutus- tai kertausmuotoja tai -tuokioita.

Osaaminen kehittyy työtä tekemällä ja soveltamalla opittua käytäntöön. Sallimalla vuorovaikutus työyhteisössä voidaan myös kasvattaa osaamista. Ryhmissä tuotiin esille erityisesti yhteisiä kehityskohteita, joita voitaisiin vuorovaikutteisemmalla kulttuurilla helposti parantaa. Jos joku osaa jonkin asian todella hyvin, voisi asiassa kehitystä kaipaava henkilö ottaa hänestä oppia ja saada vinkkejä oman työnsä parantamiseen. Tätä ns. benchmarkkausta käytetäänkin jo myynnin valmennuksessa, mutta sitä voitaisiin laajentaa myös esimerkiksi työtapojen tehostamisen oppimiseen. Osaamisen jakaminen käytännössä auttaa oivaltamaan asioita itse, mikä on valmentava tapa toimia. Osaamisen jakaminen koko organisaatioon on myös tärkeää.

”Tuo että käyvään toisessa tiimipalaverissa ja toinen tiimi jää sitte ihan, että voisko niitä sitte jakaa ihan koko porukalle.”

Esimies osaa lukea tilanteita hyvin silloin, kun hän auttaa ihmisiä oppimaan toisiltaan. Työhön soveltamisen tekee jokainen itse, ja kollegalta oppiminen on tehokas tapa valmentaa.

Benchmarkingia voitaisiin käyttää entistä enemmän myös osaamisen kasvattamiseen organisaatiossa. Oppiminen erityisesti järjestelmien käyttöön ja vinkkien saaminen ko. tilanteessa olisi hyvä alku. Osaaminen kasvaa, syvenee ja kehittyy vuorovaikutuksessa. Myös tukihenkilöiden käyttäminen osaamisen ja vinkkien jakamisessa voisi olla entistä laajempaa.

Esimerkiksi pienryhmäkeskusteluita, joissa jaetaan vinkkejä jälkityöajan pienentämiseen, on ollut suunnitteilla, mutta toteutuksen asteelle ei ole vielä ylletty.

”Mut se *jakaminen*, asioitten jakaminen ja meillä on ollu jossaki vaiheessa keskustelua että alettais pienissä ryhmissä keskustelemaan, siitähän on aika kauan aikaa kun oli siitä puhetta että en tiä itekään, että ei näytä, ikinä, toteutuvan.”

Osaamista pitäisi tukea jo ennen kuin virheitä tulee. Työntekijöiden osaamisen tukemisessa esimiehen ja tukihenkilöiden yhteistyö on tärkeää. Työntekijät eivät juurikaan saa palautetta asiaosaamisesta, vaan palaute keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen myynnin, laadun ja saatavuuden osalta. Jos palautetta ei saa, virheitä voi tulla paljonkin ennen kuin asia huomataan esim. asiakasreklamaation muodossa.

Lisäämällä itsenäisiä lukuaikoja panostetaan asiaosaamiseen organisaatiossa. Lisäksi ryhmissä tuotiin esille osaamisen kasvattaminen siten, että olisi etukäteen ilmoitettu tema tai asia, ja aikataulutettu, milloin ko. asia käydään läpi. Työntekijät voisivat sitten etukäteen miettiä teemaan liittyviä kysymyksiä, joita on tullut työssä vastaan ja jotka ovat ehkä jääneet ihmetyttämään tai hieman epäselviksi – juuri sen verran, että asiakaskontaktin jälkeen ei ole halunnut soittaa tukihenkilölle ja kysyä, tai tukihenkilö ei ole ollut vapaana. Tällainen lisäisi omaa aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta ottaa asioista selvää itse jo etukäteen. Toinen vaihtoehto olisi aikataulutettu tuokio tukihenkilön kanssa, jolloin jo etukäteen työntekijä ottaisi ylös asioita, joita tulee vastaan, ja sitten voisi tukihenkilön kanssa keskustellen käydä kysymykset läpi. Tämä toiminta tukisi osaamista organisaatiossa. Osaamista tukisi myös säännölliset kertaustuokiot, joissa olisi jokin vaikeampi aihealue, joka käytäisiin keskustellen esimerkkien pohjalta läpi. Vaikka on kiirettä, täytyy osaamisesta ja tiedottamisesta kuitenkin pitää huolta.

Koulutus on työntekijöille paitsi uuden oppimista, myös vaihtelua päivittäiseen työhön. Kaikissa ryhmissä toivottiin yrityksen ulkopuolista myyntikoulutusta, koska se koettiin motivaatiota kasvattavana. Kehittyvässä ja uudistuvassa organisaatiossa itsensä kehittämistä ja koulutuksia toivottiin enemmän.

Perussääntö koettiin olevan se, että kaikilla on oma lokeronsa, josta ei poiketa. Kaikkiin tilanteisiin ei kuitenkaan ole toimintamallia, jolloin yrityskulttuurissa pitäisi olla luallista edes kysyä, keneltä voi kysyä ja kuka voisi auttaa. Tyypillinen tilanne on se, että kone ei toimi ja esimies ei ole saatavilla.

Osaaminen työssä antaa varmuutta ja pohjan laadukkaalle asiakaspalvelulle. Motivaatiota se ei kuitenkaan välttämättä sytytä. Osaamista voi olla vaikka kuinka paljon, mutta jos puuttuu motivaatio, miksi työtä tekee, ei osaamisesta ole juurikaan iloa. Tästä keskusteltiin ryhmissä 'tahtona tehdä asiakaspalvelutyötä'.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön salliminen yli tiimirajojen on myös tärkeää. Työtä tehdään samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, kuinka tehokkaasti työntekijä osaa esimerkiksi käyttää järjestelmiä, vaikuttaa jälkityöaikaan ja sitä kautta saatavuustavoitteeseen.

Työyhteisössä koetaan tärkeäksi se, että saisi ja voisi jutella puhelun jälkeen työkaverin kanssa, jolloin työssäoppiminen lisääntyisi ja kokemus siitä, että työtä tehdään yksin, ei olisi niin vahva. Jos puhelun jälkeen on muulla koodilla kuin ottamassa uutta puhelua, pitää siihen olla vuorovastaavan lupa, ja se pitää myös raportoida erikseen esimiehelle. Tämä on tehokasta ja contact centerin toimintakulttuuria tukevaa, mutta osaamista se ei kannusta itsenäisesti kehittämään.

Yhteenveto vuorovaikutuksen kehittämisestä

Mielenkiintoista on se, että ryhmissä koettiin esimiehen ja alaisten välinen sekä koko **työyhteisön vuorovaikutus** hyvin eri tavoin. Samankin esimiehen alaisuudessa työskentelevillä oli

täysin toisistaan poikkeavia kokemuksia vuorovaikutusasioissa. Tämä voi johtua siitä, että jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset odotuksensa esimiestyöstä ja kanssakäymisestä paitsi esimiehen kanssa, myös työyhteisössä yleensä. Myös sitoutuminen työyhteisöön ja aiempi kokemus esimiestyötä eri työpaikoissa vaikuttanee asiaan. Kokemukset ja sitä myötä kehitysjatukset poikkesivat toisistaan riippumatta siitä, kuinka pitkään työntekijä oli talossa ollut, tai oliko kyseessä koko- vai osa-aikainen työntekijä.

Kuitenkin vuorovaikutusasioissa **esimiehen lähestyttävyyden ja saatavuuden** nousi kehityskohdeksi, tosin tämä tulos on sovellettavissa hyvin varauksella koko organisaatioon. Ainakin esimiesten tulisi kiinnittää toiminnassaan huomiota päivittäiseen vuorovaikutuksen tapaan ja siihen, miten he viestivät asioista, esimerkiksi miten, milloin ja missä asioissa esimiestä saa lähestyä. Toisaalta jotkut keskustelijoista kokivat esimiehen lähestyttävyyden ja saatavuuden toteutuvan jo hyvin. Vuorovaikutuksessa luottamus on oleellista, joten kehittämällä luottamusta voidaan kehittää myös avoimempaa vuorovaikutusta, missä esimiehelle 'saa sanoa' mistä tahansa työhön liittyvästä asiasta ilman, että tarvitsee pelätä rangaistusta tai etenemismahdollisuuksien puolesta.

Tiedottamisella voidaan parantaa työntekijöiden kokemusta sekä työn hallinnasta että työn arvostuksesta. **Tiedottamisen avoimuuden lisääminen** ja tiedon panttaamisen lopettaminen on oleellista. Myös väliaikatiedot työntekijöille siitä, 'missä mennään', ovat tärkeitä. Esimies on tässä organisaatiossa tiedottamisen avain työntekijän päivittäisen työhön ja myös työn organisointiin liittyen, joten esimiesten kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että tietoa kannattaa antaa paljon ja että vuorovaikutteisuus on paras tapa tiedottaa.

Työilmapiiri syntyy työyhteisön vuorovaikutuksessa. Positiivinen, avoin ja salliva ilmapiiri auttaa jaksamaan työssä ja kokemus työyhteisön tuesta kasvaa. Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriin. Ilmapiiri koettiin työpaikalla yleensä vahvuudeksi, joten sitä voidaan edelleen ylläpitää ja vahvistaa esimiehen hyvällä viestinnällä ja vuorovaikutuksella, 'luomalla fiilistä'. Työyhteisötaidot ja normaalin vuorovaikutuksen salliminen työpaikalla on tärkeää.

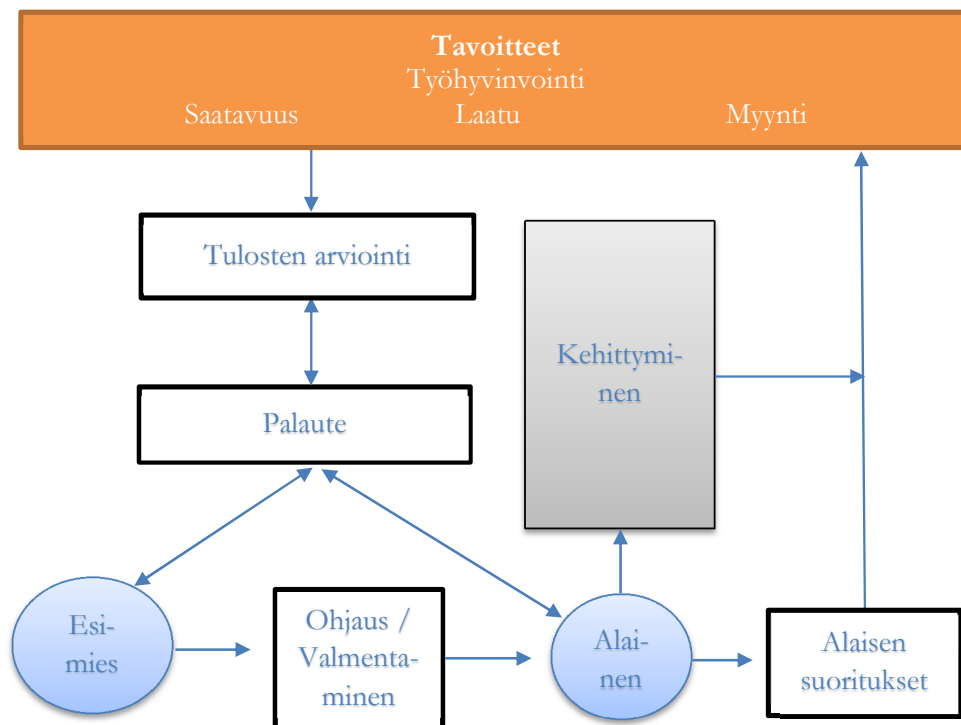
Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanteita esimiehen ja alaisen välillä. **Kehityskeskusteluista** tulisi kehittää nimenomaan keskustelun suuntaan.

Ryhmäkeskusteluiden perusteella S-Asiakaspalvelussa tulisi lisätä avointa vuorovaikutuksen tapaa. Vuorovaikutteinen työyhteisö pitäisi olla jokaisen oikeus. **Osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa.** Yhteistyö osaamisen tukemisessa esimiehen ja asiantuntijaorganisaation välillä on tärkeää. Esimies osaa lukea tilanteita hyvin silloin, kun hän auttaa ihmisiä oppimaan toisiltaan. Työhön soveltamisen tekee jokainen itse, jolloin kollegalta oppiminen on tehokas ja oivalluttava tapa valmentaa ja kasvattaa osaamista koko organisaatiossa.

6.4 Valmentamisen nykytila

Valmentava esimiestyö on organisaation määritelmä esimiehen työlle, ja sitä myös työntekijät odottavat. Tällä hetkellä pitkäjänteistä valmentamista ei kuitenkaan koeta organisaatiossa olevan. Lisäksi työntekijöiden kokemusten perusteella valmentaminen keskittyy lähinnä työsuoritusten parantamiseen asioiden johtamisen eli tulosten ja numeroiden kautta.

Tutkimustulosten perusteella valmentavan esimiehen tämänhetkistä tehtäväkenttää voidaan kuvata seuraavan kuvion (kuva 4) avulla:



Kuva 4. Valmentava esimiestyö tällä hetkellä.

Yksinkertaistetummin (jos valmentamista ei juurikaan ole) toiminta työssä etenee seuraavasti:

Toiminta → Tavoite → Palaute → Toiminta → Tavoite → Palaute

Valmentavan esimiestyön hyvät käytännöt

Hyvinä asioina S-Asiakaspalvelun nykyisessä valmentavassa esimiestyössä nähtiin erityisesti työyhteisön ilmapiiri, tosin joissakin ryhmissä ilmapiirin koettiin heikentyneen vuorovaikutuksen ja tehokkuuden kiristymisen myötä. Esimies vaikuttaa työilmapiiriin omalla vuorovaikutuksen tavallaan. Esimies – vaikka ei haluaisikaan – välittää ja viestittää työyhteisön tunnetilaa omasta asemastaan käsin. Innostus ja tunnetila voivat tarttua (Langinvainio 1999, 59). Hyvä ilmapiiri työyhteisössä on monien tekijöiden summa, mutta esimies on tässäkin avainasemassa.

Hyvä ilmapiiri auttaa jaksamaan työssä, ja tuo sosiaalista tukea työyhteisöön. Tämä on yksi työn voimavaratekijä S-Asiakaspalvelussa, ja tätä esimies voi omalla toiminnallaan tukea.

Työntekijän oman kehittymisen ja oivaltamisen kannalta erityisesti oman työn havainnointi omia puheluita kuuntelemalla ja benchmarking eli kollegan työn havainnointi nähtiin parhaina mahdollisina tapoina kehittää omaa työtä. Ne, kenellä oli tällaisia tehovalmennuksia esimiehen kanssa ollut, kokivat ne erittäin tehokkaina ja ne olivat antaneet paljon eväitä oman työn kehittämiseen. Tällä hetkellä nämä valmentamisen keinot ovat osittain käytössä, mutta ryhmäkeskusteluissa tuotiin esille, että kokemusten mukaan näillä on tapana peruuntua ensimmäiseksi silloin, kun asiakkaat jonottavat asiakaspalveluun. Esimies kuuntelee työntekijöiden puheluita tallenteilta, mutta niistä ei työntekijöiden kokemusten mukaan juurikaan saada palautetta. Kiiretilanteissa esimiehen suorittama yksipuolinen havainnointi on toki paikallaan, mutta työntekijän omaa oivallusta sen ei koeta lisäävän. Tämä siksi, että esimiehet eivät tee samaa työtä palveluneuvojien kanssa, ja kun esimies tuo omasta tulkinnastaan käsin ehdotuksia ylhäältä-alas työntekijän toiminnan kehittämiseksi, koetaan tämä epäuskottavana. Tämä ei myöskään palvele valmentamisen ideaa työntekijän oivaltamisesta ja yhteistoiminnallisesta, työntekijälähtöisestä valmennuksesta.

Hyvää esimiestyötä nähtiin myös siinä, että esimies oli muuttanut toimintaansa alaisiltaan saamansa kehittämispalautteen myötä. Tosin yleinen näkemys oli se, että kehittämisideoita ja vuorovaikutusta halutaan, mutta esimiehen ei silti koeta 'olevan alaistensa puolella' eikä vievän asioita välttämättä eteenpäin. Tunne siitä, että asioista saa sanoa ja että esimies on saatavilla ja helposti lähestyttävä, oli toisaalta hyvin vahva, toisaalta tässä nähtiin kehitettävää.

Esimiehen tapa kehittää osaamista työntekijöiden kautta on myös työntekijöiden mielestä hyvää toimintaa. Esimies voi esimerkiksi pyytää työntekijöitä, joilla on hyvät tulokset esimerkiksi jälkikirjausajassa, laatimaan tiimipalaveriin materiaalin ja vinkkejä muille työntekijöille siitä, miten he työtään tekevät, jotta saavuttavat tavoitteet. Näin vinkit tulevat jakoon ja opastus tulee uskottavampana sellaiselta henkilöltä (kollegalta), joka tekee samaa työtä tiimin kanssa. Osaamista jaetaan, ja osaaminen välittyy kaikille. Lisäksi ajankohtaisten tai osaamiseen liittyvien asi-

oiden esittely tukihenkilöiden toimesta nähtiin hyvänä tapana tiedottaa erityisesti tiimipalaverissa. Tärkeää on päästä myös keskustelemaan tiedottamiseen ja osaamiseen liittyvistä asioista, ja soveltamaan opittua käytäntöön vaikkapa vierikuunteluissa.

7 KOHTI KOKONAISVALTAISTA VALMENTAMISTA

Vakiintuneen määritelmän mukaan johtajuus on sosiaalisessa kontekstissa toteutuva tavoitteellisen vuorovaikutuksen prosessi. Johtajuusprosessissa toimijat omaksuvat rooleja, mm. esimiehen ja alaisten roolit, mihin liittyy käsitys halutuista tuloksista ja se tapahtuu ajassa, usein pitkänkin ajan kuluessa. (Juuti 2013, 40; Virtaharju & Liiri 2012, 9.) Hyvä esimiestyö voi rakentua sisäistetyin, organisaation tarpeita vastaavan esimiesidentiteetin päälle. Toisena tasona toimii esimiesten ”johtamisstrategia”, jonka tasolla esimiehet asettavat vaikuttamiselleen henkilökohtaisia tavoitteita. Kolmantena tasona näyttäytyvät johtamisen käytännöt, joita esimiehet hyödyntävät päivittäisessä toiminnassa määrittelemiensä tavoitteiden saavuttamiseen. (Virtaharju & Liiri 2012, 9.) Johtaminen toteutuu esimiehen, alaisten, tilanteiden (konteksti) sekä tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. (Juuti 2013, 13.) Taloudellisille tunnusluvuille perustuva johtaminen ei kuitenkaan riitä, koska tällöin unohtuu se sisällöllinen panos (työn sisältö, se miten työtä tehdään), jota organisaatio pyrkii toteuttamaan. Myös organisaation yhteistoiminnallisuus ja johtamisen symboliset, keskustelevat vuorovaikutuksen tasot ovat tärkeitä. (Juuti 2013, 43 – 63.)

S-Asiakaspalvelussa valmentavalla esimiestyöllä pyritään kehittämään alaisten toimintaa vuorovaikutteisessa esimies-alainen – suhteessa siten, että työntekijät pystyvät paremmin saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Esimies vastaa oman tiiminsä tavoitteista ja työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella valmentavassa esimiestyössä on kehitettävää. Valmentamista on mahdollista laajentaa työhyvinvointia, motivaatiota ja vuorovaikutusta tukeväksi palvelevan esimiehen rooliksi, jolloin työsuoritusten parantamista voidaan katsoa nykyistä huomattavasti laajemmassa merkityksessä. Suorituksen johtaminen on yksi osa-alue valmentavassa esimiestyössä erityisesti valmentamisen tekojen kautta. Kun rinnalle tuodaan myös muita ns. pehmeämpiä malleja, on työhön sitoutumisen ja työn imun kautta mahdollista saada käyttöön ihmisten rajaton potentiaali.

7.1 Palveleva ja valmentava esimiestyö

Valmentavan esimiestyön käsitteen rinnalle tuon tässä palvelevan esimiestyön käsitteen. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöillä on hyvin vahva odotus siitä, että esimies toimii palvelevassa ja työn mahdollistajan roolissa. Tämä toistui kaikissa ryhmissä toteamuksina kuten 'Me ollaan asiakasta varten, mutta esimies on meitä varten', tai 'Kannattais esimiehelläkii joskus miettiä että heillä on kymmenen alaista, että me ollaan se esimiehen työ', tai 'Esimiehiltä pitäis ottaa sitten niitä muita tehtäviä pois, että he pystyis oleen jokaisen kanssa niin paljo kun se toinen sitte *tavii*'. Palveleva esimiestyö lähestyy valmentavan esimiestyön käsitettä monissa eri ulottuvuuksissa.

Juuti (2013, 147 – 149) määrittelee palvelevan johtamisen oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja arvostukseen perustuvaksi. Palveleva esimies kysyy 'Mitä minun halutaan tekevän?'. Palveleva esimies asettuu asemaan, jossa hän tasapainottaa esimiehen ja alaisen välisen epäsymmetrisen suhteen. Näin on mahdollista syntyä entistä tasa-arvoisempi suhde esimiehen ja alaisen välille.

Palveleva johtaminen alkaa siitä, että esimies haluaa edistää jonkin hyvän asian toteutumista. (Greenleaf 1998, 18 – 19.) Tästä esimerkkinä voisi olla työntekijän työhyvinvoinnin parantaminen tukemalla hänen työssä jaksamistaan esimerkiksi keskustelemalla tilanteesta ja ilmaiseamalla arvostusta työntekijää ja hänen työpanostaan kohtaan. Yhtymäkohdat valmentavaan esimiestyöhön ovat selkeitä. Palveleva esimies on mm. kuunteleva; hän oivalluttaa ihmisiä eikä pakota työntekijöitä tiettyyn toimintaan omaan asemaansa vedoten (Spears 1998, 3 – 10).

Hakasen (2011, 77) mukaan palveleva esimies

- omistautuu tiimensä ja sen jäsenten palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi
- kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen
- edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä vahvuuksien esiin nostamiseksi
- valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee ajatusten ja ideoiden esille tuomiseen

- kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta.

Voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen on siis parhaimmillaan toisten palvelemista. Palveleva johtaminen ei tarkoita alistumista, vaan työyhteisön hyväksi toimimista ja roolimallina muille olemista. (Hakanen 2011, 76.)

Autonomian tai vaikutusmahdollisuuksien merkitys on oleellista myös työntekijöiden motivaatiolle. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus päättää omaan työhönsä liittyvistä pienistäkin asioista, he kokevat autonomiaa. Näin kontrolloivan käytöksen kaksi muotoa, alistuminen ja uhittelu tulevat tarpeettomiksi, kun työntekijöitä ei johdeta vain käskyttämällä heitä. Kontrolloivassa ilmapiirissä sisäinen motivaatio sen sijaan laskee. Autonomian tunne lisää myös työn merkitystä. Työntekijöiden tunne siitä, että heitä kuullaan ja että heistä välitetään, lisääntyy. Työn tuottavuus paranee, kun työntekijät kokevat valinnan ja päätösten kautta, että heidän työnsä ja sen tulokset ovat heidän itsensä kontrolloitavissa. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 149 – 150.)

Autonomia ei ole sama kuin kaaos ja rajojen puuttuminen. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 152 – 153.) Kuten tässäkin tutkimuksessa tuotiin esille, esimiehellä on myös ratkaiseva asema siinä mielessä, että hän ’tuo sen niinku selkeästi esille, sen hiekkalaatikon piirtää siihen’. Tärkeintä on se, että autonomian tukeminen tarkoittaa kannustamista, mikä voi olla vaikeampi tapa toimia kuin pakottaminen (Jaakkola & Liukkonen 2002, 153). Palautteesta muodostuu kontrolloiva tekijä, jos se perustuu ainoastaan työn lopputulokseen. Myös se, miten lopputulokseen päästiin, on palautteen arvoinen asia. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 151 – 152.)

Esimestyö perustuu luottamukseen

Kuten johtaminen yleensä, myös valmentava esimestyö perustuu luottamukseen. Kun työntekijät kokevat, että esimies on vilpittömästi heidän osaamisensa ja kasvunsa tukena, voidaan vastineeksi saada sitoutuneita työntekijöitä, jotka käyttävät henkilökohtaisia voimavarojaan

työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jalava 2001, 68.) Valmentavassa esimiestyöskentelyssä on kyse työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteensaattamisesta (Havunen 2007, 21). Ilman luottamusta ei voi olla tavoitteellista ja avointa valmennussuhdetakaan.

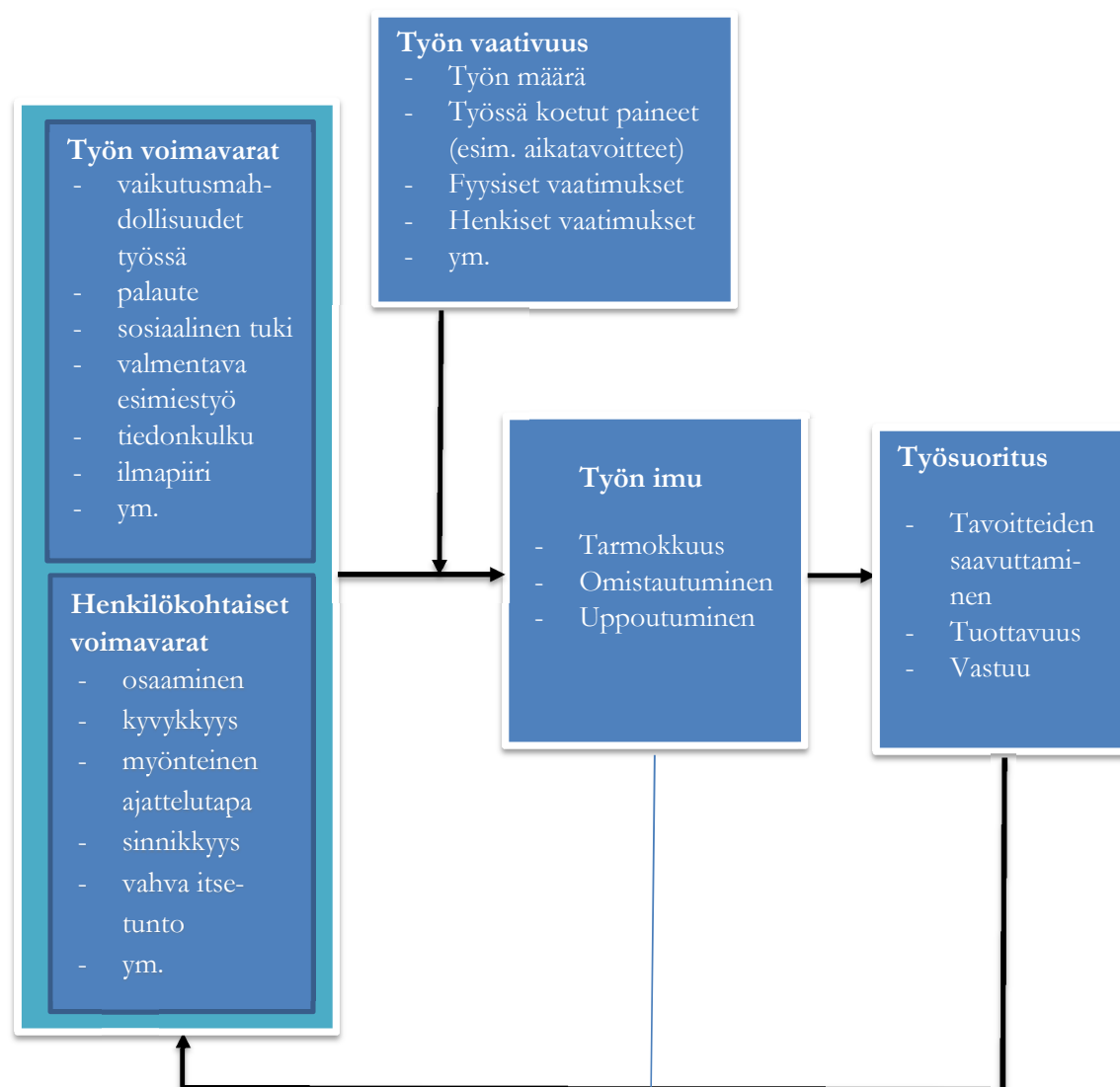
SOK johtajuus – selvitys hyvästä esimiestyöstä tuo esiin työssään onnistuneiden esimiesten toimintatapoja. Erityisesti luottamuksen synnyttäminen ja avoimen ilmapiirin luominen olivat keskeisiä esimiestoiminnan kannalta: esimiehen ja alaisen välinen suhde pohjautuu siihen. Toiset esimiehet kokivat hyvin tärkeänä luoda innostunutta ilmapiiriä organisaatioon, osa puolestaan painotti vastuun jakamisen merkitystä motivaation synnyttämisessä. (Virtaharju & Liiri 2012, 9-11.)

7.2 Työn imuun valmentavan esimiehen avulla

Osaavat työntekijät luovat tehokkaan työyhteisön. Valmentajan pääasiallinen keino tuottaa hyötyä yritykselle on auttaa ihmisiä kehittymään työssään. Valmentava esimies työskentelee työntekijöiden voimavarojen kehittämiseksi. (Jalava 2001, 68.) Valmentaminen sinällään on yksi työn voimavaroitehtijä (vrt. Schaufeli & Bakker 2004, 296).

Hyvä johtaminen liittyy aina myös työhyvinvointiin (Juuti 2006, 77). Tavoitteet, palaute ja haasteiden ja taitojen yhteensovittaminen on esimiehen perustehtävä (vrt. Csikszentmihalyi 2007, 136). Valmentava ja palveleva esimies voi lisätä työntekijän kanssa yhteistyössä työn arvostusta ja vahvistaa työn palkitsevuutta. Samoin on mahdollista parantaa työntekijän omien henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämistä ja saada näin työntekijän paras potentiaali kukoistamaan. Työntekijän kokemusta tuntea itsensä hyväksi työntekijäksi ja arvostetuksi työyhteisön jäseneksi voidaan vahvistaa. Kun perustarpeet työssä tyydyttyvät, voi työntekijä kokea työn imua. (Hakanen 2005, 34.)

Seuraavassa kuvaan työn vaativuuden suhdetta työn voimavaroihin (kuva 5). Avaan käsitettä työn imu suhteessa työsuorituksiin, ja esitän, kuinka valmentava esimiestyö toimii tässä viitekehyksessä.



Kuva 5. Työn vaativuus – työn voimavarat –malli. Mukailten Bakker & Demerouti 2008 sekä Hakanen 2005.

Bakker ja Demerouti (2008, 309 – 324) avaavat työsuoritusten paranemista Job Demands-Resources – mallin eli JD-R:n avulla. Työn vaativuuden ja voimavarojen tasapaino parantaa työhön sitoutumista (myöh. ”työn imua”) sekä työhyvinvointia, ja sitä kautta suoritukset paranevat. Työn resursseja eli voimavaroja ovat mm. palaute, vaikuttamismahdollisuudet, työyhteisön sosiaalinen tuki ja valmentava esimiestyö. Työntekijän henkilökohtaisia resursseja ovat mm. myönteinen ajattelutapa, kyvykkyys ja osaaminen, sinnikkyys sekä vahva itsetunto. Työn

vaativuustaso perustuu esimerkiksi työssä koettuun paineeseen sekä työn fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin.

Hakanen (2005, 254 – 255) suomentaa tämän alun perin Schaufelin ja Bakkerin (2004, 297, 311) kehittämän mallin TV – TV eli työn vaativuus – työn voimavarat –malliksi. Näiden tasapaino johtaa ”työn imuun”.

Työn imu on käsitteenä melko uusi, ja se on syntynyt myönteisen psykologian tutkimuspiirissä (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56). Työhyvinvointi on muutakin kuin stressi- tai työuupumusoireitten puuttumista (Hakanen 2005, 251). Työuupumukselle on ollut mielekästä kehittää myös työn hyviä ja innostavia puolia kuvaava käsite. ”Työn imu” on käsitteenä suomenkos englanninkielisestä ’work engagement’ –termistä. Englanninkielinen vastineensa viittaa sitoutumiseen enemmän kuin suomenkos, mutta suomenkos kuva enemmän sitä, mitä termillä tarkoitetaan: Työn vaativuuden ja voimavarojen sopivaa yhdistelmää, jossa työntekijä pääsee työhön uppoutumisen ja tarmokkuuden, nk. työn imun, kautta parempiin suorituksiin, mikä sitten ruokkii työntekijän voimavaroja entisestään. Työn imu on pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatio-tila, jota kuvaa tarmokkuus (’vigor’), omistautuminen (’dedication’) ja uppoutuminen (’absorption’). (Schaufeli & Bakker 2004, 295; Hakanen 2005, 229, 259.)

Kuten Hakanenkin (2005, 273 – 274) esittää, kohtuulliset vaatimukset ja työn voimavarojen kehittäminen ja sitä kautta työn imun edistäminen auttavat parempaan työhyvinvointiin. Työn voimavaroja ovat kaikki työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavara-tekijöitä ovat esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, vaikutusmahdollisuudet työssä, tiedonkulku, esimiehen tuki, innovatiivisuus ja ilmapiiri. (Mäkikangas ym. 2005, 56.) Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja suoriutuvat työstään hyvin, voivat myönteisen palautteen kautta edelleen parantaa henkilökohtaisia voimavarojaan. Tämä on työn imun positiivinen kierre.

Hakanen (2005, 257) puhuu motivaatiopolusta, jonka oletuksena on, että erilaiset työn voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imun välityksellä työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen.

Työn voimavarat voivat edistää työntekijän sisäistä motivaatiota eli työntekijän henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä. Työn voimavarat voivat myös lisätä ulkoista motivaatiota työhön, koska niistä on välineellistä hyötyä ja apua työn tavoitteiden saavuttamisessa. (myös Schaufeli & Bakker 2004, 298.)

Työn vaativuuteen liittyy kuitenkin myös työuupumus. Hakasen (2005, 255) mukaan liian suuret vaatimukset (esim. työn määrällinen kuormittavuus ja ihmissuhderistiriidat) yhdistettyinä työn voimavarojen, esimerkiksi sosiaalisen tuen ja itsenäisyyden, puuttumiseen, aiheuttavat työuupumusta. Työn vaatimukset voivat siis selittää myös työuupumusta, mikä selittää vähäistä sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Tätä kutsutaan myös energiapoluksi (Schaufeli & Bakker 2004, 297.)

Valmentavaa esimiestyötä voidaan kuvata tässä mallissa työn voimavarojen lisäämisen yhteydessä. Valmentava esimies on tässä yrityksessä avainasemassa yksittäisen työntekijän suorituksen parantamisessa. Voimavarojen lisääminen ei kuitenkaan ole yksistään esimiehen tehtävä, vaan organisaation kulttuuri ja tapa toimia vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka luottamusta lisätään työpaikalla, ja miten esimies voi toimia työntekijän voimavaroja ja työn voimavaroja tukeakseen.

Koettu pätevyys liittyy kiinteästi siihen, kuinka optimaalisia ovat työtehtävien muodostamat haasteet. Esimiehen tulee olla tietoinen työntekijöiden tilanteesta, jotta he yhdessä voivat kartoittaa mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 164 – 165.) Työn vaativuuden tulee siis myös olla optimaalinen. Esimies auttaa työntekijää löytämään sopivan tasapainon työn vaatimusten ja työn voimavarojen välillä.

Resurssien ja vaatimusten tasapaino on yksilöllistä. Parhaimmillaan voidaan päästä ns. flow-tilaan, jossa sopivat haasteet ja sopiva osaaminen kohtaavat toisensa, ja työntekijä pyrkii koko ajan eteenpäin. (Ojala 2008, 270.) Flow-käsitteen 'isä' on Mihaly Csikszentmihalyi (s. 1934). Hänen mukaansa flow on hyvinvointia kuvaava virtaamisen kokemus. Työssä flow on mahdollista silloin, kun työntekijällä on selvät tavoitteet, hän saa työstään välitöntä ja oikeaan osuvaa palautetta, ja ennen kaikkea kun työssä on sopivasti haasteita ja mahdollisuus käyttää tai-

tojaan haasteita vastaavasti (Csikszentmihalyi 2007, 54, 81; Hakanen 2005, 228). Koetun haasteen ja koetun kyvykkyyden tasapainosta puhuvat Liukkonen, Kataja ja Jaakkola (2002, 214 – 215.) Flow’n kokemus voidaan nähdä kuitenkin lyhytkestoisena työhön liittyvänä huippuelämyksenä, kun työn imun ja erityisesti työhön uppoutumisen käsite olisi kokonaisvaltaisempi ja jatkuvampi (Hakanen 2005, 229).

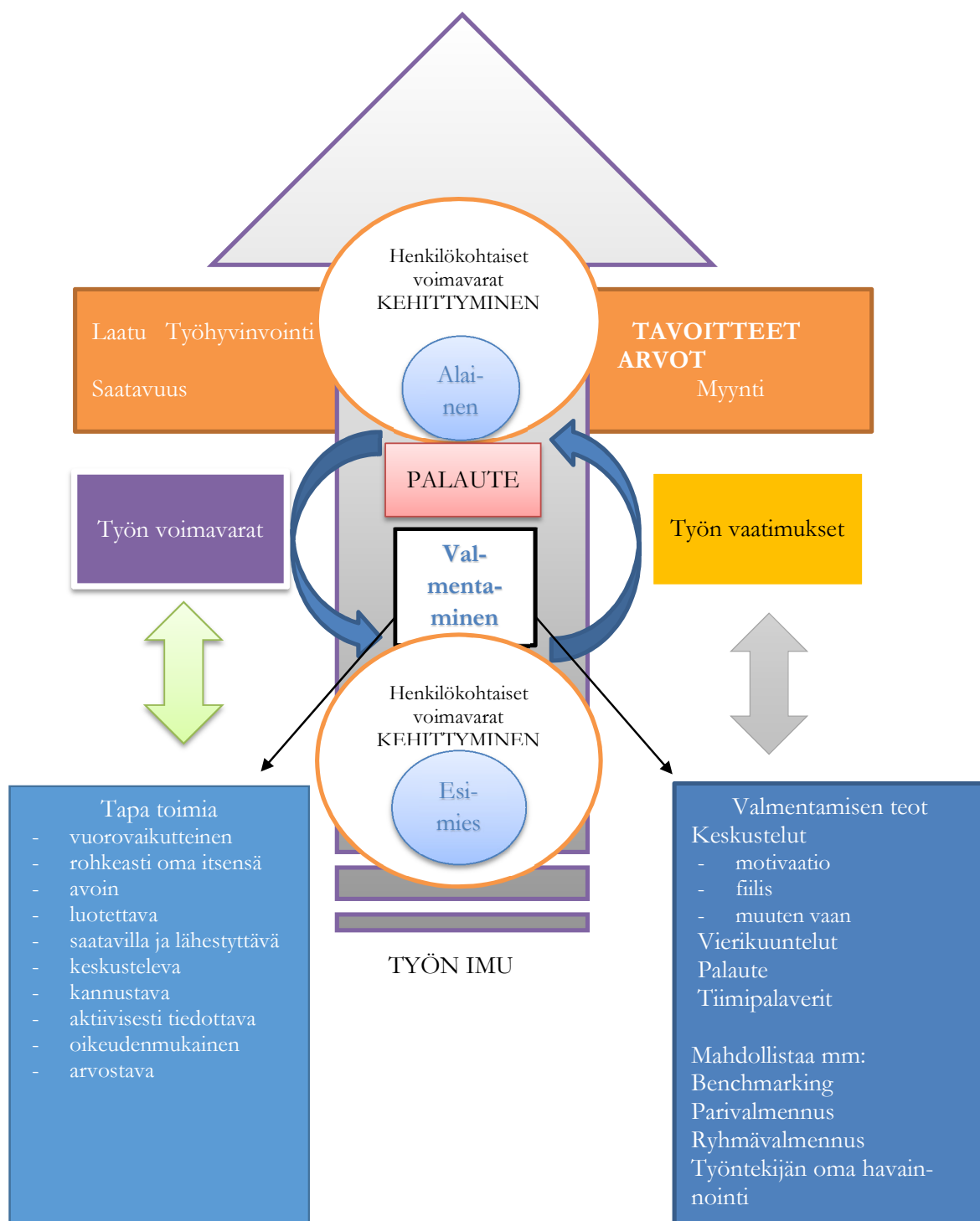
Työn voimavarat ja työn vaatimustaso yhdessä vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja työn imun kokemuksiin; siihen, kuinka tarmokkaasti, omistautuneesti tai uppoutuneesti työntekijä työtään tekee. Työsuorituksen taso riippuu sitoutumisen ja työn imun tasosta. Työn voimavarojen ja vaatimustason muuttuessa myös työhön sitoutuminen ja sitä kautta suorituskkyky muuttuvat.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimustulosten perusteella laadin valmentavan esimiestyön kehittämissuunnitelman S-Asiakaspalvelulle. Aluksi kuvaan valmentavan esimiestyön tavoitetilän, minkä jälkeen esitän konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla kokonaisvaltainen valmentaminen on mahdollista. Tutkimustulosten perusteella valmentavaa esimiestyötä voidaan S-Asiakaspalvelussa kehittää paitsi organisaation tuella, myös esimiesten henkilökohtaisessa tavassa tehdä työtä.

8.1 Valmentavan esimiestyön tavoitetilä

Seuraavassa kuviossa (kuva 4) esitän hahmotelman siitä, mitä valmentava esimiestyö voi kokonaisuutena olla. Uudessa valmentamisen mallissa koko organisaatio tekee työtä asiakasta varten. Yhdistän edellä esitetyn työn voimavarat-työn vaativuus –mallin valmentavaan esimiestyöhön ja henkilökohtaisiin voimavaroihin. Kehittyminen on valmentamisen ydinasia, missä palaute on keskeisessä asemassa.



Kuva 6. Valmentavan esimiestyön tavoitetilä.

Esimiehen tehtävänä on valmennuksellisilla keinoilla kartoittaa ja oivalluttaa työntekijää käyttämään omaa henkilökohtaista kyvykkyyttään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän ”tilan”, eli haasteiden ja kyvykkyyden tasapainon löytämiseksi tarvitaan valmentavaa esimiestä, joka tuntee työntekijänsä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa haasteet koetaan liian suurina kyvykkyyteen nähden, tarvitaan valmentamisen tekoja, joiden avulla työntekijä pystyy parantamaan osaamistaan tai ottamaan käyttöön omia kykyjään tai henkilökohtaisia resurssejaan entistä paremmin. Valmentaminen on myös ajatteluun vaikuttamista: luottamalla ihmisiin ja heidän potentiaaliinsa vaalitaan ihmiskuvaa ja kulttuuria, jossa jokainen työntekijä pystyy kasvamaan ja kehittymään. Vastuu kehittämisestä on työntekijällä, mutta valmentava esimies mahdollistaa ja voimaannuttaa kehittymiseen. Oleellista tässä on koko organisaation tuki, sillä pelkkä saatavuustavoitetta katsottaessa valmentamisen oivalluttaville teoille, esimerkiksi työntekijän omien puheluiden kuuntelulle, ei saada aikaa. Kun ymmärretään erityisesti myynnin ja laadun kehittämistavoitteiden tärkeys ja niihin käytetty aika, pystyy esimies käytännössä paremmin toteuttamaan valmentamista.

Työssään hyvinvoivat ihmiset ovat sopivien haasteiden ja sopivan kyvykkyyden tai osaamisen myötä sitoutuneita työhönsä ja erityisesti työn tarkoitukseen, ja sitä kautta motivoituneita hyviin työsuorituksiin. Yhdistämällä työn resurssit henkilökohtaisiin resursseihin ja sopiviin haasteisiin, löytyy motivaatio käyttää omia resursseja organisaation hyväksi sitoutumisen kautta.

Esimies mahdollistaa myös organisaation voimavarojen kohdentamisen työntekijälle hänen sitä tarvitessa. Tässä yrityksessä esimies toimii viestijänä moniin eri suuntiin, joten hänen roolinsa työntekijän ja muun organisaation välillä on oleellinen. Tässä korostuu tutkimuksessakin esille noussut ’työntekijöiden puolella oleminen’. Työntekijöiden tulee voida luottaa esimiehen saatavuuteen ja lähestyttävyyteen sekä erityisesti siihen, että esimies hoitaa asiat sovitussa ajassa. Tämä viestii organisaation tuesta ja työn hallinnan tunteesta työntekijälle.

Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutuksen avoimuus ja sallivuus tuottavat sosiaalista tukea työyhteisöön, mikä on yksi työn voimavaratekijä. Tässä organisaatiossa osa työntekijöistä koki, että työtä tehdään hyvin yksin. Osa taas oli sitä mieltä, että tukea saa aina kun sitä tarvitsee ja että työntekijät tukevat toisiaan. Valmentava esimies toimii vuorovaikutteisessa työyhteisössä;

itse asiassa valmentaminen on vuorovaikutustapahtuma. Vuorovaikutuksen avoimuutta parantamalla voidaan siten parantaa myös valmentavaa esimiestyötä ja työn sosiaalisen tuen tunnetta.

Palautteen merkitys korostuu myös siinä, kuinka työntekijä kokee työnsä ja siitä suoriutumisen. Valmentavan esimiehen tapa antaa palautetta voi siis joko motivoida tai loitontaa työntekijää tavoitteesta. Palautetta muustakin kuin myyntitavoitteiden saavuttamisesta tarvitaan.

Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat contact centerissä rajalliset. Kuitenkin vaikuttamismahdollisuudet ja autonomia ovat yksi suurin tekijä, mikä vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Tässä organisaatiossa vaikuttamismahdollisuuksia kannattaisi antaa niihin asioihin, joissa se on jo nyt mahdollista. Esimies voi myös viestinnän avoimuutta parantamalla lisätä työntekijöiden työn hallinnan tunnetta.

Tämän kehittämissuunnitelman avulla voidaan lisätä työhön sitoutumista edellä esitetyn työn voimavarat – työn vaativuus –mallin voimavaroja tukemalla ja vaativuutta ’siedättämällä’. Esimies voi esimerkiksi lähteä yhdessä työntekijän kanssa kehittämään pienin askelin työsuorituksia valmentavan esimiestyön toimenpiteillä, samalla työntekijän omia voimavaroja ja työn voimavaroja mobilisoiden.

S-Asiakaspalvelussa työn vaativuus tämän tutkimuksen perusteella kohdistuu lähinnä työn psyykkisiin, määrällisiin sekä aikatavoitteisiin.

Työn vaativuustekijöinä S-Asiakaspalvelussa voidaan nähdä seuraavat tekijät:

- Tavoitteiden kokonaisuus: Saatavuus-, laatu- ja myyntitavoitteiden saavuttaminen
- Jälkikirjausaika – Kiire tehdä puhelun jälkityöt huolellisesti ilman, että työn laatu kärsii
- Työn määrä – Puhelumäärät päivän aikana suuria, työn kuormittavuus
- Tunne siitä, että työntekijöitä vaihdetaan eikä luoteta työntekijöihin
- Väsymys jatkuvaan seurantaan ja seurantalukuihin
- Haastavat asiakastilanteet – Usein toistuvina vaikuttaa työssä jaksamiseen
- Työn toistuvuus – Aiheuttaa turtumista laadukkaan, asiakkaan odotukset ylittävän palvelun antamiseen ja asiakkaan tarpeesta lähtevään myyntityöhön: ”Liukuhinna”

- Ei etenemismahdollisuuksia / vaihtelua työtehtäviin
- Ei vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön
- Ei vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin

Työn voimavaroina voidaan kuvata seuraavia:

- Hyvä ilmapiiri työyhteisössä
- Valmentava esimiestyö: Kaikissa ryhmissä tunnistettiin tämän tärkeys
- Hyvät, ergonomiset työvälineet
- Asiakaspalvelutyön tuoma ilo: Voi auttaa ihmisiä ja tehdä parhaansa
- Esimies on saatavilla ja helposti lähestyttävä (tämä osittain myös kehityskohde)
- Selkeät tavoitteet ja tehtäväkuva
- (Numeerinen) palaute tehdystä työstä tavoitteisiin nähden

Henkilökohtaisia voimavaroja työntekijästä riippuen voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Asiakaspalvelutaidot
- Oma-aloitteisuus
- Myynnillisuus
- Aktiivisuus
- Itseluottamus
- Asiantuntemus ja osaaminen
- Myönteinen asenne
- Ryhmätyötaidot

Esimies, joka tuntee työntekijänsä, osaa valmennuksen keinoilla löytää työntekijän kanssa yhdessä työntekijän voimavarat ja vahvuudet, sekä työntekijän tarvitsemat haasteet, suodattaa liikaa vaativuutta ja korostaa työn voimavaroja. Työn voimavaratekijöitä lisätään ja kehitetään lisäksi tässä kehittämissuunnitelmassa jäljempänä kerrotuilla toimenpiteillä. Näin toimimalla työntekijä voi päästä työn imuun.

8.2 Kehittämistoimenpiteet

Tutkimustulosten perusteella laadin ehdotuksen valmentavan esimiestyön kehittämissuunnitelmaksi (liite 5). Kehittämissuunnitelma kytketään osaksi organisaation johdon ja resurssisuunnittelun tehtäväkenttää, koska valmentavan esimiestyön mahdollistaminen ja esimiehen oman työn kehittäminen on pitkälti riippuvainen yritysjohton toiminnasta. Tavoitteena on lisätä työn voimavaratekijöitä. Tarkastelussa ovat myös esimiesten omat toimenpiteet. Kehittämissuunnitelmassa kuvaan kehittämisteemojen eli motivaation, vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin alla konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Olen lisäksi jakanut toimenpiteet vastuualueittain.

Tämän tutkimuksen perusteella valmentavan esimiestyön kehittäminen työhyvinvoinnin, motivaatioon ja vuorovaikutuksen osa-alueilla olisi mahdollista parantaa mm. työntekijöiden sitoutumista työhönsä, ja sitä kautta myös työsuoritukset paranisivat. Valmentamisella ja lähiesimiehen työllä on suuri merkitys työntekijöiden suoritusten ja työhyvinvoinnin parantamisessa.

S-Asiakaspalvelussa pitäisi panostaa enemmän valmentavaan esimiestyöhön siten, että esimies antaa palautetta ja tukee työntekijää myös siinä, miten hän työtään tekee. Vierikuuntelut ja niiden aikainen vuorovaikutus on esimiehelle erinomainen tapa antaa työsuorituksen aikaista palautetta. Työntekijöiden kokemukset ”pelkkien numeroiden tuijottamisesta” ja siitä, että esimies ei voi ymmärtää heidän jokapäiväistä työtään, vähenisivät, ja motivaatio siihen, millä tavalla työtä tehdään, kasvaisi autonomian tukemisen myötä. Työn seuraaminen ei tarkoita sitä, että työn tekemistä ”kytätään”, vaan vastuu ja valta tehdä omaa työtä omalla tavalla säilyy työntekijöillä itsellään. Kun esimies seuraa työtä, voidaan organisaatiossa suunnata palautetta siihen, miten työtä tehdään, ei pelkästään tuloksiin. Myös työntekijän oma havainnointi esimerkiksi omia tai kollegan puheluita kuuntelemalla koettiin erinomaiseksi tavaksi kehittyä työssä.

Miten sitten työntekijä voi olla pois asiakaspalvelutehtävistä? Esimerkiksi benchmarkingissa, kun työntekijä kuuntelee ja havainnoi toisen työtä, on yksi henkilö koko ajan poissa asiakaspalvelutyöstä. Lisäksi benchmarkingin aikana täytyy tulla paljon puheluita, jotta työtä tekevä

pääsee tekemään työtä, ja havainnoijalla on jotain, mitä seurata. Tilanteet täytyy suunnitella hyvin esimiehen toimesta yhdessä resurssisuunnittelun kanssa. Työntekijälle, joka on menossa havainnoimaan toisen työtä, tai kuuntelemaan omia puheluitaan, annetaan selkeät ohjeet ja tilanteen tavoitteesta keskustellaan esimiehen kanssa valmennussuunnitelman mukaisesti. Tässä ainoa vaihtoehto on se, että valmennuksen hyödyt on tunnistettava laajemmin, ja työntekijän omaa oivaltamista on tuettava enemmän. Työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen on otettava koko organisaation tavoitteeksi. Näin työntekijä pystyy kehittymään kohti laadun ja myynnin tavoitteita. Valmennussuunnitelman mukaiset työntekijän omaa oivaltamista lisäävät valmennustilanteet, esimerkiksi parivalmennukset, benchmarking ja työntekijän omien tai kollegan puheluiden kuuntelut tulee aikatauluttaa työvuorosuunnitteluun. Tällöin niille varataan aika myös resurssien näkökulmasta katsottuna, eivätkä suunnitellut valmennukset peruunnu niin helposti kuin ennen.

Ottamalla itse puheluita esimies lähestyisi toiminnassaan palvelevan esimiehen roolia, jossa hänelle muodostuisi vieläkin syvempi ymmärrys työntekijöiden työstä. Esimies asettaisi työn arvostuksen ja valmennuksen innovatiivisuuden uusiin mittoihin käärimällä itse hihansa ja laittamalla itsensä likoon yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Esimiehen ei tarvitsisi edelleenkään olla asiaosaaja, mutta tällä toiminnalla hän lähentyisi työntekijöitä ja ymmärrys esimerkiksi motivaatiokeskusteluiden pohjaksi kasvaisi. Esimies johtaisi ns. samalta tasolta, ja valmennukseen saataisiin enemmän syvyyttä. Esimies ei ole asiantuntija, vaan jokaisen palveluneuvojan odotetaan sitä olevan. Esimiehen tulee tällöin myös antaa arvostus ja vastuu omasta työstä alaisuudessaan toimiville asiantuntijoille, jotta koko organisaation valmennustoiminta voisi olla uskottavaa.

Esimiehen valmennus perustuu siihen, millainen työntekijän yksilöllinen tilanne milläkin hetkellä on. Haaste voi olla esimerkiksi liiallisissa vaatimuksissa, liian vähäisissä vaatimuksissa tai motivaatiossa. Työn voimavaroja kehittämällä niitä saadaan enemmän työntekijöiden käyttöön. Esimiehen oma kehittyminen valmentajana mahdollistuu, kun esimiehen päätehtävälle eli valmentamiselle on enemmän aikaa.

Tiimin valmentaminen on asia erikseen. Toisaalta työntekijät työskentelevät tiimissä, mutta jokaisella on yksilölliset kehittymiskohteet. Tämän tutkimuksen perusteella koko tiimin valmentaminen ns. saman kaavan mukaan ei ole tarkoituksenmukaista. Toisaalta taas esimerkiksi puhelun kuuntelu tiimipalaverissa koetaan hyvänä, kollektiivisena oppimisen tapana, ja tapana jakaa kokemuksia. Toisaalta se nähtiin huonona tapana valmentaa suurta joukkoa eri kehityskohteiden kanssa olevia yksilöitä. Palveleva esimies on kuitenkin jatkuvasti ”korvat auki” siitä, miten hän voisi auttaa koko tiimiä ja lisätä tiimin me-henkeä, mikä parantaisi ilmapiiriä ja tekemisen meininkiä työpaikalla.

Työssä kehittyminen ja mahdollisuus vaihteluun tuotiin kaikissa keskusteluissa esille. Perustyön tukemisen lisäksi mahdollisuus vaihteleviin työtehtäviin pitäisi ottaa todesta. Esimerkiksi työnkiertoa koettiin olevan Helsingissä melko vähän, mutta kuitenkin lisääntymään päin. Lisäksi tuotiin esille ajatus, että miksi työnkiertoa ei ole niin päin, että taustatyötiimistä tultaisiin välillä tekemään puhelintyötä. Vaihtuvuutta S-Asiakaspalvelussa on tutkinut Petrus Åström pro gradu -tutkielmassaan (2012). Myös Åströmin haastattelemat työntekijät kokevat vaihtelun vähyden syynä irtisanoutumiseen, ja toimenpiteenä Åström ehdottaakin taustatöihin työnkiertoa.

Luottamuksen kasvattaminen S-Asiakaspalvelussa on tärkeää. Työ on hyvin kontrolloitua, mikä vaikuttaa luottamuksen kokemuksiin työyhteisössä. Työntekijöillä on tunne, että esimiehen työ on lähinnä työntekijöiden työn vahtimista ja tulosten seuranta, ja että esimiehet keskittyvät välillä hyvinkin epäoleellisiin asioihin. Huolestuttavaa on se, että tutkimustulosten perusteella osalla työntekijöistä on tunne, että esimiehiin ei voi luottaa. Työntekijät ovat esimerkiksi saaneet esimiehiltä erilaisia vastauksia riippuen siitä, kuka asiaa kysyy. Työntekijöillä on tunne, että esimies ”ei ole alaistensa puolella”, ja vuorovaikutus ainakin osassa työyhteisöä on hyvin sulkeutunutta. Tiedottaminen ja viestintä esimiehen suunnalta koetaan negatiivisena. Esimies koetaan niin kiireiseksi, että häntä ei uskalleta lähestyä. Toisaalta osa työntekijöistä kokee, että esimies on helposti lähestyttävä, ja että esimiehen kanssa voi keskustella mistä vain. Esimies myös ottaa vastaan rakentavaa palautetta; sitä halutaan organisaatiossa. Esimies oli myös muuttanut omaa toimintaansa esimerkiksi palautteen annossa alaisiltaan saamansa palautteen perusteella. Toisaalta esimiehiltä toivottiin myös asioiden eteenpäin viemistä ylemmälle johdolle, sekä konkreettisia toimenpiteitä alaisten kehitysehdotuksille.

Kasvattamalla avointa vuorovaikutuskulttuuria ja luottamusta, luodaan pohja valmentavan esimiestyön mahdollisuuksille. Ilman luottamusta ei voi olla luottamukseen perustuvaa valmentamissuhdetakaan.

Tämän kehittämissuunnitelman ehdotukset viedään käytäntöön esimiehen ja asiakaspalvelupäällikön välisissä kehityskeskusteluissa keskittyen esimiesten yksilöllisiin kehityskohteisiin. Johdon ja resurssisuunnittelun vastuualueet tulevat heidän käsiteltävikseen.

9 POHDINTA

Jokaisessa tutkimuksessa on tärkeää pohtia tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen luotettavuuteen liittyvä käsite on validius, jolla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kvale 1996, 238.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius on tulkittu eri tavoin. Esimerkiksi jokainen haastattelutilanne on ainutlaatuinen, joten voidaan kysyä, onko arviointi näillä käsitteillä edes mahdollista laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksenkin luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin arvioitava. Luotettavuutta kohennetaan tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen, luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintavaiheessa jälleen tarkkuus tuo luotettavuutta, kun kerrotaan, millä perusteella tulkintoja tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkkailla jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 – 232; Hirsjärvi & Hurme 2000, 184 – 187; Kvale 1996, 235 – 236.)

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa pyritään usein antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi haastatteluaineisto on aina sidottu asiayhteyteen ja tilanteeseen. Näin ollen tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain muussa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206 – 207.)

Ryhmähaastattelun tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon myös se, että ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella on sekä myönteinen että kielteinen puoli. Ryhmässä saattaa olla esimerkiksi dominoiva henkilö, joka pyrkii määräämään keskustelun suunnan. Tämä tulee huomioida aineiston tulkintavaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.)

Tässä kehittämistehtävässä käytin aineiston keruumenetelmänä ryhmäkeskustelua. Jo ryhmien koostamisvaiheessa pyrin ottamaan huomioon sen, millainen keskustelutilanteesta näiden ih-

misten kesken voisi muodostua. Kuka mihinkin ryhmään – pohdinta auttoi jonkin verran ohjaamaan ryhmiä keskusteluiden aikana. Tosin poissaolojen ja irtisanoutumisten vuoksi kaksi keskusteluihin ilmoittautunutta ei päässyt paikalle. Ryhmiin osallistujat pyrin valitsemaan mahdollisimman heterogeenisesti, jotta keskustelusta saataisiin monipuolista ja eri esimiesten valmentamista pohtivaa. Ryhmien monipuolisuus toteutuikin melko hyvin, jolloin erilaisia kokemuksia ja näkökulmia saatiin keskusteluun. Ryhmäkeskusteluihin ilmoittautui oletettavasti sellaisia työntekijöitä, joilla oli ’jotakin sanottavaa’ aiheesta, tai kehittämisajatuksia esimiestyöhön ja valmentamiseen liittyen. Aikaisemmillä kvantitatiivisissa tutkimuksissa oli saatukin jo yleisesti kattava käsitys esimiestyön kehittämiskohteista, jota tässä tutkimuksessa lähdettiin syventämään.

Pohdin etukäteen paljon sitä, kuinka aloittelevana tutkijana pystyn ottamaan huomioon erilaiset ihmiset ja heidän roolinsa ryhmätilanteissa. Aikaisempaa kokemusta ryhmätilanteen vetämisestä tutkimuksellisesta näkökulmasta minulla ei ollut, joskin tutkimushaastatteluja olin tehnyt ennenkin. Kokemukseni mukaan ja jälkeensä keskustelua tallenteilta kuunnellessa pystyin kohtalaisen hyvin ohjaamaan ryhmiä keskusteluiden edetessä. Mielestäni ryhmät saivat vapaasti tuoda esille tärkeänä pitämiään asioita. Puheliaimmat henkilöt olivat ryhmätilanteissa paljolti äänessä, mutta pyrin kysymään ja ottamaan huomioon myös hieman hiljaisempien osallistujien näkökulmia. Tutkimustuloksiin vaikuttaa näin ollen tietysti se, mitä ryhmä painottaa ja tuo esille. Missään ryhmässä ei kuitenkaan ollut ns. dominoivaa henkilöä, jonka mielipiteet olisivat tulleet toisia voimakkaampina tai jyrävinä esille. Tässä ryhmän ohjaajan roolillani oli vaikutusta.

Pohdin etukäteen myös sitä, kuinka keskustelutilanteessa luotettavuutta saattaa heikentää juuri tuossa sosiaalisessa tilanteessa muodostuva henki. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista oli se, kuinka avoimesti ryhmä alkoi keskustella esimiestyöstä: Saatiinko ns. esimiehen korviin hyväksyttäviä vastauksia, vai pystyikö ryhmä tuomaan esille myös kriittisiä asioita esimiestyöhön liittyen. Fokus oli kuitenkin kehittämisessä, eli kriittisten asioiden kautta voidaan lähteä pohtimaan kehityksinterventioita. Näiden asioiden huomioonottaminen etukäteen kannatti. Mielestäni keskusteluissa vallitsi avoin ja luottavainen ilmapiiri, jolloin myös kes-

kustelu oli rehellistä ja hyvin avointa. Useissa ryhmissä tuotiin esille rakentavia kehittämissajatuksia. Osalla kokemukset esimiestyöstä saattoivat olla hyvinkin negatiivisia, jolloin pyrin ohjaamaan keskustelua eteenpäin ja suuntaamaan ajatukset kehittämisideoihin.

Tunsin paremmin Kajaanissa työskentelevät kollegani, kuin Helsingin ryhmiin osallistujat. Ryhmäkeskusteluun osallistujalle tuttu kollega ryhmäkeskustelun vetäjänä on tutkimusasetelmana erilainen, kuin Kajaanista tutkimusta tekemään tullut ihminen. Helsingin keskusteluissa minun olikin helpompi asettua keskusteluissa ohjaajan rooliin, kun osallistujat eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja. Toisaalta Helsingissä keskustelu pääsi kunnolla vauhtiin hieman myöhemmin, kuin Kajaanissa. Toki molemmilla paikkakunnilla keskustelun alussa roolien hakeminen ja tunnustelu sekä keskustelun sävykysymykset hakivat muotoaan. Kajaanissa helpompaa minulle ryhmän ohjaajana oli se, että tunsin melko hyvin keskustelijat. Jouduin puuttumaan keskusteluun vähemmän, yleensä lähinnä vedin yhteen ja tarkensin ryhmän esille tuomia asioita ja ohjasin keskustelua eteenpäin.

Tutkijan roolini oli kuitenkin merkittävä siinä mielessä, että ohjasin keskustelua johonkin teemaan, jos keskustelu tyrehtyi. Näin ollen toin teemarungosta aiheita keskusteluun, mutta keskustelijat saivat tuoda aiheesta esiin mitä pitivät tärkeänä. Pyrin tuomaan kaikki teemat keskusteluun, jos niitä ei kukaan tuonut esille, jotta keskusteluissa saatiin esiyymmärryksen pohjalta muodostetun teemarungon aihealueet käsiteltyä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että kaikki aihealueet käsiteltiin jollakin tasolla kaikissa keskusteluissa. Näin varmistuin siitä, että valmentamisen esiyymmärryksen tuli keskusteluun. Aineiston tulkinnassa olen ottanut huomioon sen, mikä keskusteluissa oli tärkeänä pidettyä ja mitä teemoja painotettiin. Näin tutkimuksessa on saatu erityisesti kehittämisen suunta esille.

Täysin induktiivinen tutkimusote olisi sen sijaan antanut keskustelijoille täyden vapauden keskustella vain aihepiirin ympärillä. Tällaisen asetelman koin kuitenkin liian vapaamuotoiseksi, enkä olisi aloittelevana tutkijana pystynyt kontrolloimaan sitä, mistä muusta tilanteesta nyt oikeastaan voitaisiin keskustella, jos keskustelijat eivät pystyisi itse tuomaan asioita esille. Keskustelurunko aihealueittain määriteltynä oli siis minulle tärkeä apuväline keskusteluiden ohjaajana.

Ryhmien näkemykset valmentavan esimiestyön nykytilasta ja kehittämisen suunnasta olivat suurilta linjoiltaan melko yhteneväisiä. Joitakin eroja esimerkiksi vuorovaikutuksen avoimuuteen ja esimiehen saatavuuteen liittyen nousi esimiehestä riippumatta esille. Nämä erot on huomioitu kehittämissuunnitelmassa hieman erilaisilla painotuksilla. Jokaisen ryhmän esille tuomat asiat ovat kuitenkin tärkeitä, ja tässä kehittämissuunnitelmassa on pyritty kokonaisvaltaiseen, puhelintimien esimiehille suunnattuun yleistettävään suunnitelmaan.

Esimiestyön kehittämissuunnitelma on tehty yleisellä tasolla. Kenenkään esimiehen henkilöllisyys ei käy ilmi tutkimuksesta. Ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden työntekijöiden henkilöllisyys suojattiin. Ryhmäkeskusteluihin kerättyä aineistoa ei käytetty muuhun kuin tähän tutkimukseen, ja tallenteet tuhottiin kehittämissuunnitelman julkaisun jälkeen.

Työyhteisön kehittäminen on monien eri toimijoiden yhteistyötä. Tässä kehittämissuunnitelmassa annetaan ääni työntekijöille. Aiempia työntekijöille tehtyjä kvantitatiivisia tutkimuksia käytettiin pohjustuksena sille, mitä tässä tutkimuksessa lähdettiin syventämään. Valmentavan esimiestyön kehittämissuunnitelma on tehty yleisellä tasolla juuri tähän yritykseen, S-Asiakaspalveluun. Puhelintimien esimiesten työtä kehitettäessä ja tätä suunnitelmaa käytännön työhön jalkautettaessa ratkaisevassa asemassa on esimiesten esimies eli asiakaspalvelupäällikkö. Hän toimii puhelintimien viiden esimiehen esimiehenä. Hänelle tämä suunnitelma antaa lisätietoa siitä, miten esimiehet hoitavat tehtäviään työntekijöiden suoritusten parantamiseksi, jollaista kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta valmentamiseen tarvitaan. Tämän kehittämissuunnitelman käytäntöön vieminen tapahtuu päällikön ja esimiesten välisissä kehitys- ja valmennuskeskusteluissa. Esimiehillä on omat valmennuskeskustelunsa päällikön kanssa, ja siellä suunnitelmallista tiimin valmennusta viedään eteenpäin. Jokainen esimies on erilainen, ja jokaisen tekemä valmennustyö perustuu myös siihen, kuinka esimies tulkitsee organisaation kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä ja kuinka hän peilaa omaa rooliaan niihin. Muutos toiminnassa ja erityisesti siinä, miten esimiehet tekevät työtään, näkyy yrityksessä vähitellen. Kehittämistoiminnan syklmäisyys näkyy toimintatutkimuksena, ja toiminnan arvioinnin kautta kehittämistä voidaan tehdä edelleen. Se, mitä esimies voi itse tehdä ja mitä organisaation tulisi kehittämisen eteen tehdä, on ratkaisevaa. Myös yrityksen johdolle ja resurssitiimille on esitetty omat toimenpiteet, jotka tulisi jalkauttaa käytännön toimintaan, jotta esimiesten oman työn kehittäminen ja valmennustyö mahdollistuu.

Ihannekuva palvelevasta, valmentavasta esimiehestä ei voi toteutua eikä sitä kohti voida kehittyä ilman organisaation tukea ja näkyvää ymmärrystä, miksi muutosta tarvitaan. Lisäksi, kaikki ovat ihmisiä ja kaikkien ei tarvitse pystyä kaikkeen. Jokainen esimies ja työntekijä on yksilö, joka toimii tämän yrityksen reunaehtojen vuorovaikutteisessa, sosiaalisessa kontekstissa. Esimiehen rooli, kuten edellä esitettiin, rakentuu sisäistetyin, organisaation tarpeita vastaavan esimiesidentiteetin päälle.

S-Asiakaspalvelun tavoitteena ja erityisenä painopisteenä vuodelle 2014 on vaihtuvuuden väheneminen organisaatiossa. Valmentavaa esimiestyötä kehittämällä voidaan parantaa sitoutumista työhön. Vaihtuvuus vaikuttaa luultavasti myös esimiesten valmennustoimintaan epävarmuustekijänä. Esimiehet panostavat yksilölliseen valmennukseen perehdytysjakson jälkeen, mutta koskaan ei tiedä, milloin henkilö lähtee talosta. Vaihtuvuuden väheneminen lisäisi myös oleellisesti tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaisi vuorovaikutusta työyhteisössä, kun vaihtuvuus ei olisi niin suurta. Esimies tuntisi alaisensa, ja valmentaminen olisi pitkäjänteisempää. Nyt uuden rekrytointiryhmän (yleensä n. 10 henkilöä) tullessa taloon, kaikki esimiehen aika koetaan käytettävän heihin ja vanhat työntekijät ns. unohtuu, mikä heikentää heidän kokemaansa arvostusta työssään. Vaihtuvuuden väheneminen antaisi ratkaisuja todella moneen tätä contact centeriä koskettavaan ongelmaan. Erityisesti valmentavan esimiestyön näkökulmasta valmentamisen pitkäjänteisyys ei kärsisi, kun työntekijät pysyisivät työssään pidempään.

Esimiestyö on kuitenkin vain yksi osatekijä sitoutumisen parantamisessa. Jatkotutkimuksena olisi lisäksi paikallaan tutkia työn vaatimusten ja työn voimavarojen merkitystä työhön sitoutumiselle. Mielenkiintoista olisi tutkia myös sitä, kuinka paljon kustannuksia työntekijöiden vaihtuvuus S-Asiakaspalvelulle aiheuttaa, ja verrata vaihtuvuuden kustannusmenetyksiä työn tehokkuuden hetkelliseen laskuun, jos työnkierto otettaisiin käyttöön täydessä muodossaan, tai resurssien lisäämiseen siten, että esimiehillä olisi aikaa valmentaa ja kehittää valmentajina.

Organisaatiokulttuuri muuttuu vähitellen. Contact centerin kontrolloidussa ympäristössä esimerkiksi omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia ei juuri ole. Työvuoroja, tauko- tai lounasaikoja ei voi itse päättää. Seurantatyökaluja ja numeerista arviointia on paljon. Työ on sisällöllisesti saman toistoa. Kaikki tämä vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin myös esimiestyöstä.

Kasvattamalla työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa niihin asioihin, joihin heidän on mahdollista vaikuttaa, ja myös avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa tiedottamista parantamalla voidaan kuitenkin vaikuttaa kokemuksiin oman työn hallinnan paranemisesta. Luottamuksen kulttuurin juurruttaminen contact center –ympäristöön olisi suuri ponnistus, joka tukisi myös valmentamisen ihmiskäsitystä voimaannuttamisesta ja uskosta ihmisten omaan vastuunotto-kykyyn.

Contact center –toimialalla S-Asiakaspalvelu on siinä mielessä erinomaisessa asemassa laatu-näkökohtia ajatellen, että se toimii yhden yrityksen asiakaspalvelukeskuksena, S-Pankin omistamana tytäryhtiönä. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta asetelma on siis hyvin selkeä. Laatuun panostaminen näkyy mm. valmentavassa esimiestyössä. Valmentamisen kautta työhyvinvointi paranee sopivien haasteiden myötä, mikä auttaa pienentämään myös vaihtuvuutta yksikössä. Valmentavalle esimiestyölle on jo nykymuodossaan asetettu tiettyjä tavoitteita. Valmentamiselle tarvitaan kuitenkin ehdottomasti vielä nykyistä enemmän aikaa ja pitkäjänteisyyttä, jotta siitä saatavat hyödyt konkretisoituvat. Ennakoivalla rekrytoinnilla ja kytkemällä valmentaminen osaksi resurssisuunnittelua saataisiin konkreettisesti aikaa valmentamisen teoille.

Valmentaminen on erilaista, kun työntekijänä on lähinnä yhden asian asiantuntija, tai myynnillistä asiakaspalvelua tekevä palveluneuvoja. S-Asiakaspalvelussa työskentelee myös mm. asiantuntija- ja kehittämistehtävissä olevia työntekijöitä. Tämä suunnitelma on tehty nimenomaan puhelintimien esimiesten kehittämistä varten juuri tässä organisaatiossa. Yleistystä työn tulokista muualle ei laadullisesta tutkimuksesta voida tehdä. Kuitenkin universaalit teemat työn imusta ja valmentamisesta pätevät missä tahansa organisaatiossa. S-Asiakaspalvelun – ja minkä tahansa yrityksen – valmennustyössä työhyvinvointiin, motivaatioon ja vuorovaikutukseen panostamisella voidaan olettaa olevan vaikutusta sitoutumisen ja työn imun kautta työsuoritusten paranemiselle.

Contact centerissä – kuten missä tahansa tuloksellisesti toimivassa organisaatiossa – työskentely on jatkuvaa tuloksen ja määrällisten tavoitteiden sekä laadun, hyvinvoinnin ja ilmapiirin välistä tasapainoilua. Kontrollilla on totuttu saavuttamaan tietty tulostaso. Miten valmentava esimiestyö istuu kontrolloivaan organisaatiokulttuuriin? Luotetaanko valmentavaan otteeseen tarpeeksi, jotta johtamista voidaan kehittää entistä voimakkaammin valmentamista tukevaksi

esimerkiksi poistamalla seurantamuotoja ja luottamalla työntekijöihin² Contact center – työn luonne on usein hyvin suorittavaa, mutta tässä organisaatiossa työ on myös hyvin paljon osamiseen perustuvaa. Sen vuoksi jokainen työntekijä tarvitsee enemmän vastuuta, jolloin myös vastuun ottaminen lisääntyy, kun luottamus kasvaa.

Organisaatiokulttuurin merkitystä työyhteisön kehittämisessä ei voi vähätellä. Se vaikuttaa ihmisten motivaatioon, itseohjautuvuuteen ja sitoutumiseen. Kulttuurilla on suora yhteys ihmisten toimintaan organisaatiossa. (Rampersad 2004, 270 – 273.) Erityisesti S-Asiakaspalvelussa organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmiskäsityksiin ja sitä kautta valmentamisen ja valmentavan tai palvelevan otteen mahdollistamiseen.

Kuten toimintatutkimuksessa usein tapahtuu, myös tässä tutkimuksessa nousi esiin mm. organisaatiokulttuuriin ja johtamisen organisointiin liittyviä kehittämistarpeita, joihin ei vielä tässä kehittämissuunnitelmassa lähdetty viemään syvällisemmin eteenpäin. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen sitä (Heikkinen ym. 2006, 86). Tässä vaiheessa annan kuitenkin vasta henkilöstön näkökulmasta tehdyn kehityssuunnitelman organisaation käyttöön, joten toimintatutkimuksen sykliä ei viedä vielä loppuun saakka.

Contact centerissä, jossa kontrollointi ja seuranta sekä suorituksen johtaminen ovat arkipäivää, voi olla vaikeaa toteuttaa valmentavaa esimiestyötä sen laajimmassa merkityksessä. Pieniä askelia valmentavaan esimiestyöhön ja ihmisten johtamisen suuntaan kannattaisi kuitenkin tämän tutkimuksen ja myös muiden aiemmin esitettyjen tutkimusten tulosten perusteella ottaa. Valmentavalla otteella johdetussa yrityksessä työntekijöille annetaan vastuuta ja heihin luotetaan. Sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin kasvaa, ja motivaatio tehdä työtä, tässä tapauksessa ”olla asiakkaita varten”, paranee. Tuloksellinen toiminta edellyttää sitoutunutta, vastuuta ottavaa, kehittyvää ja tavoitteisiin pyrkivää henkilöstöä. Johtamalla ihmisiä valmentavalla otteella esimies auttaa työntekijöitä kehittymään ja pääsemään tavoitteisiin. Valmentamisen kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja.

Tämän tutkimuksen ote oli alusta lähtien vapaamuotoinen, mikä osoittautui loppujen lopuksi hyväksi asiaksi: Avoimella, aineistolähtöisellä tutkimusotteella päästiin selville työntekijöiden

odotuksista ja kehitysajatuksista valmentavan esimiestyön kehittämiseksi. Henkilöstön näkökulmasta toteutettuna saatiin arvokasta tietoa siitä, millaista muutosta S-Asiakaspalvelun johtamiskulttuurissa, -teoissa ja -tavassa kaivataan. Se, uskalletaanko ehdotetut toimenpiteet viedä toteutuksen tasolle asti, riippuu organisaation valmiudesta kehittää ja syventää valmentamista. Valmentamisen tärkeyden syvällisempi ymmärtäminen työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja tuloksellisen toiminnan kannalta sekä valmentavan esimiestyön mahdollistaminen antamalla sille aikaa on erityisen tärkeää. Valmentava organisaatio mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13 No. 3, 209 – 223.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Crabb, S. 2011. The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, Vol. 7, No. 1, June 2011, 27 – 34.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas kustannus.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Flaherty, J. 1999. *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Massachusetts, USA: Butterworth-Heinemann Limited.
- Flick, U. 1998. *An Introduction to Qualitative Research*. Lontoo: Sage Publications.
- Greenleaf, R. 1998. Servant-Leadership. Teoksessa Spears, L. (toim.) *Insights on Leadership. Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 15 – 20.
- Hagemann, G. 1991. *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Weilin+Göös.

- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 – 38.
- Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39 – 76.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78 – 93.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huovinen, T. & Rovio, S. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78 – 93.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön – Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 109 – 120.

- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Autonomian tukeminen. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön – Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 139 – 159.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Pätevyyden tukeminen. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön – Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 161 – 180.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 77 – 92.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. *Esimies valmentajana – Yhteistyöllä tuloksiin*. Porvoo: WSOY.
- Kim S., Egan T., Kim W., Kim J. 2010. The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal Of Business & Psychology* [serial online]. September 2013; 28(3): 315-330. Saatavilla: Academic Search Elite, Ipswich, MA. Luettu 27.8.2013.
- Kinlaw, D. 1997. *Coaching: Winning Strategies for Individuals and Teams*. Hampshire, England: Gover Publishing Limited.
- Koivunen, N. 2007. Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria : Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon tutkimus* 2/2007. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura, 33 – 46.
- Kvale, S. 1996. *InterViews – An Introduction to Qualitative Research and Interviewing*. Lontoo: Sage Publications.
- Langinvainio, H. 1999. *Gosbi, työnteon hyvä henki*. Porvoo: WSOY.

- Leonard-Cross, E. 2010. Developmental coaching: Business benefit – fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 36 – 47.
- Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaa-lit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566. Luettu 14.4.2014.
- Liukkonen, J. 2002. Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön – Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työ-elämäpalvelut Oy, 65 – 97.
- Liukkonen, J., Kataja, J. & Jaakkola, T. 2002. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön – Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 183 – 223.
- Lähdesmäki, K. 2007. Esimiehistä valmentajia? Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. *Hallinnon tutkimus* 1/2007. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura, 83 – 91.
- Moilanen, L. (toim.) 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Työterveyslaitos Helsinki.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 56 – 74.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.
- Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirja. Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertation Series 2008/4. Espoo 2008.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.

- Rampersad, H. 2004. Total Performance Scorecard – Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Suom. Helena Räihälä. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Räsänen, M. 2007. Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy, 15 – 20.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behaviour* 25, 293 – 315.
- Spears, L. 1998. Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership. Teoksessa Spears, L. (toim.) Insights on Leadership. Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1 – 12.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9 – 21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223 – 241.
- Viitala, R. 2008. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy, 77 – 97.
- Virtaharju, J. & Liiri, T. 2012. SOK-johtajuus – Selvitys hyvästä esimiestyöstä. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Åström, P. 2012. Minimering av personalomsättningsgraden – En fallstudie i ett Finlandskt Call Center. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

LIITTEET

Kutsu

Hei (esimiehen nimi) tiimiläinen!

Tervetuloa keskustelemaan esimiestyön kehittämisestä.

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini liittyvänä opinnäytetyönä/kehittämistehtävänä teen esimiestyön kehittämissuunnitelman S-Asiakaspalvelulle.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää esimiestyön nykytilaa, ja löytää sitä kautta vahvuudet ja heikkoudet, sekä kehityskohteita. Tavoitteena on kehittää esimiestyötä henkilöstön näkökulmasta.

Keskustelun aikana arvioitte esimiesten toimintaa. Ryhmäkeskustelu on täysin luottamuksellinen. Keskustelut tallennetaan äänitallenteina. Keskustelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisussa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voi välittömästi tunnistaa. Tutkimuksen päätyttyä äänitallenteet tuhoetaan.

Keskustelu tapahtuu joustavasti ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta. Ilmoitettuaasi halukkuutesi osallistua keskusteluun, saat teemat ennakoon pohdittavaksi itsellesi sähköpostitse.

Keskusteluun varataan aikaa noin kaksi tuntia, ja keskustelu tapahtuu työajalla lokakuun aikana.

Ilmoitathan halukkuutesi osallistua ryhmäkeskusteluun minulle sähköpostilla. Myös lisätietoa asiasta saat sähköpostin välityksellä.

Osallistuminen ryhmäkeskusteluun on vapaaehtoista.

Olet lämpimästi tervetullut kehittämään esimiestyötä S-Asiakaspalvelussa.

Yhteistyöstä kiittäen

Veera Väisänen



Lupa tietojen käyttämiseen

Tämän keskustelun tarkoitus on selvittää esimiestyön hyviä käytänteitä S-Asiakaspalvelussa, sekä löytää kehittämisideoita esimiestyön kehittämiseen.

Ryhmäkeskustelu on täysin luottamuksellinen.

Keskustelut tallennetaan äänitallenteina. Keskustelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisussa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voi välittömästi tunnistaa. Tutkimuksen päätyttyä äänitallenteet tuhoaan.

Allekirjoittamalla tämän sopimuksen annat luvan käyttää keskustelussa esille tulleita asioita tässä tutkimuksessa. Tutkimusjulkaisussa voidaan käyttää esimerkiksi suoria lainauksia tästä keskustelusta, kuitenkin siten, että keskustelijoiden anonymiteetti taataan.

Tutkimusraportti / kehittämistehtävän tulos julkaistaan keväällä 2014.

Päivämäärä ja allekirjoitus sekä nimenselvennys



RYHMÄKESKUSTELUIDEN TEEMAT

Keskustelujen teemat muodostin joustavasti esiymmärryksen eli valmentavan esimiestyön käsitteen pohjalta. Näistä keskustellaan joustavasti sen mukaan, mitä ryhmä tuo esille ja pitää tärkeänä.

Keskustelujen tavoitteena on saada vastauksia tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelma kysymyksen muotoon asetettuna on seuraava: Miten valmentavaa esimiestyötä voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää S-Asiakaspalvelussa?

Alakysymyksiä ovat:

- Miten valmentavalla esimiestyöllä voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon, ja sitä kautta tulosten saavuttamiseen?
- Miten valmentavalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen?
- Millaista esimiestyötä työntekijät odottavat?
- Millaisia valmentamisen tekoja esimiehen tulisi toteuttaa?

Keskustelujen teemat ovat seuraavat:

Aloit

Keskustelua esimiestyön odotuksista yleisellä tasolla:

1. Millaista on mielestänne hyvä esimiestyö?
2. Mitkä ovat mielestänne esimiehen tärkeimmät tehtävät?

Sitoutuminen

3. Mikä on mielestäsi työsi tarkoitus?
4. Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet työssäsi?
 - Miten koet saavuttavasi työlle asetettuja tavoitteita?

5. Miten esimiehen pitäisi viestiä työhön liittyvistä tavoitteista / työn tarkoituksesta?
- Henkilökohtaiset tavoitteet?
 - Tiimin tavoitteet?
 - Miten esimies voisi auttaa sinua / tiimiä paremmin pääsemään tavoitteisiin?

6. Millaisiksi koet S-Asiakaspalvelun arvot

- Miten arvot auttavat / tukevat tavoitteiden saavuttamista?

Arvot:

”Olemme asiakasta varten”

”Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä”,

”Uudistamme jatkuvasti toimintaamme”

”Toimimme tuloksellisesti”

7. Koetko arvot läheisiksi omassa elämässäsi?
8. Miten S-Asiakaspalvelun visio (Suomen paras asiakaspalvelu) tukee mielestäsi työsi tavoitteita saatavuuteen, laatuun, myyntiin ja työhyvinvointiin liittyen?
9. Miten sitoutunut olet tavoitteisiin?
10. Miten esimiehen pitäisi tukea työssäjaksamistasi?

Vuorovaikutus

11. Miten esimies voi vaikuttaa henkilökohtaiseen vuorovaikutussuhteeseen sinun / tiimisi ja esimiehen välillä? Millaista vuorovaikutussuhdetta toivoisit esimiehen ja sinun / tiimisi välille?
12. Miten vuorovaikutussuhdetta voitaisiin kehittää?
- Voitko keskustella esimiehesi kanssa myös työhösi vaikuttavista henkilökohtaisista asioista?
 - Millaista työpaikan keskustelukulttuuri on? (Avoimuus?)

- Esimiehen läsnäolo?

13. Miten esimiehen pitäisi tiedottaa asioista omaan työhösi, tiimin työhön tai työskentelyyn yleensä liittyen?

14. Miten esimiehen pitäisi antaa palautetta?

- Muodolliset, viralliset palautteenantotilanteet
- Epäviralliset palautteenantotilanteet
- ➔ Antaisitteko esimerkkejä hyvästä palautteenantotilanteesta?

15. Millainen on mielestänne hyvä tiimipalaveri? Millaisia tiimipalavereiden pitäisi olla?

16. Millainen on mielestänne hyvä valmennuskeskustelu? Millaisia valmennuskeskusteluja toivoisitte?

➔ Miten valmennuskeskusteluja voitaisiin kehittää?

17. Millainen olisi hyvä vierikuuntelu-/havainnointitilanne? Miten niitä pitäisi kehittää?

- Koetko, että niistä olisi hyötyä työssä kehittymisesi ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta?

18. Millaisia kehityskeskusteluja toivoisitte?

19. Millaisiksi koet omat vaikuttamismahdollisuutesi työssäsi/työhösi?

- Miten haluaisitte / miten teidän pitäisi pystyä vaikuttamaan työhönne?

Motivaatio

20. Mikä sinua motivoi työssäsi?

- Vastauksina voidaan saada esim. haasteet, tavoitteet, kehittymismahdollisuudet, työn monipuolisuus, asiakaspalvelu, halu auttaa, kilpailut (esim. myyntikilpailussa pärjääminen/voiton tavoittelu), asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, raha/tulospalkka, työyhteisö/työkaverit...

21. Miten esimies voisi tukea sinua siten, että sinua motivoivat asiat nostettaisiin entistä enemmän esille?

22. Mitkä ovat tiiminne vahvuudet? Miten esimiehen tulisi tukea tiimiänne päivittäisessä työssä?

23. Miten esimiehen pitäisi tukea osaamisen kehittymistä?

24. Miten esimiehen tulisi tukea mahdollisia tavoitteitanne uralla etenemiseen?

Lopuksi

25. Mikä on mielestänne tärkein esimiestyön kehityskohde tässä keskustelussa esille nostetuista asioista?

26. Tuleeko mieleenne asioita, joista emme ole keskustelleet ja joita haluaisitte tuoda esille esimiestyön kehittämiseen liittyen?

Teemojen muodostaminen aineistosta aineistolähtöisen analyysin mukaisesti

Lyhennettynä esimerkkinä pääteema A TYÖHYVINVOINTI

Sisältää alateemat

I Luottamus

II Jaksamisen tukeminen

III Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus

IV Omaan työhön vaikuttaminen

<p>Pelkistetty ilmaisu 299: ”Että annetaan niitten nyt vaan tehdä niinku ne tekee. Että kyllä ne osaa hommansa.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 370: ”Mikä mua ainaki harmittaa on että kun luvataan että käyvvään jotakin ni sitte ne <i>unoh-tuu</i>.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 790: ” - - että ei olla ihan rehellisiä. Tai, mä tiedä ihan rehellisyydestä mut et sellai kiertäviä vastauksii, tulee vähä eri vastauksii vähä eri esimiehiltä ja vähä riippuen että <i>kuka kysyy</i>. Et mun mielestä se näyttäytyy vähä siihen että ei välttämättä oo luotettava. Tai että mä en ainakaan voi sanoo et mä luotan niihin enää.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 885: ” - - <i>luotetaan</i> työntekijöihin, että he tekee työnsä kunnolla eikä seurata sitä silleen että pitää just vaihella koodia. Ja sitte pitää ottaa yhteyttä näihin, ja katotaan pelkästään tilastoa, ni siihen sähköpostin kirjottamiseen menee se turha kolkyt sekuntia, kun sun pitää kysyä et saatko tehdä ja sitten ilmottaa et joo olin sovitulla sen kolkyt sekkaa se on ihan <i>turhaa</i>. Et okei luotetaan et työntekijä tekee varmasti työnsä kunnolla. Ja hän nyt oli tuossa jollain koodilla...”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 886: ”Et jos on jotain <i>tos</i>i poikkeavaa, ni sen mä ymmärrän. Mut just tollaset maailman pienimmät asiat, ni se vie <i>ihan</i> turhaan aikaa, turhaa energiaa ja ajatusta, tuottaa ärsyntyymistä siihen että okei se ei luota muhun nyt mun pitää <i>selittää</i> tää asia.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 887 ”Ja kyllähän se työhyvinvointiin aikuttaa. Et vois olla vähän semmonen rennompi, et ei koko ajan et on silmälläpidon alla. Ku se kumminki on et ne näkee ne jälkikirjausajat ja taukoajat ja puheluajat.”</p>	<p>Alateema I: Luottamus</p>	<p>PÄÄTEEMA A: TYÖHYVIN- VOINTI</p>
--	----------------------------------	---

<p>Yhteensä 55 pelkistettyä ilmaisua alateemasta luottamus.</p>		
<p>Pelkistetty ilmaisu 48: ”Kun ei jaksakaan enää niitten kymmenen satakielipuhelun jälkeen oikeen enää antaa itestään kaikkee.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 300: ” - kiirepäivinä ni keskittyis siihen tekemiseen, eikä siihen että tehkää lujempaa, vaan siihen että miten te jaksatte. Onko jotain mikä voi helpottaa nyt tässä kiireessä ja muuta. Et se niinku tavallaan unohtu kokonaan. Ja nytki tuntuu että esimiehet keskittyy enemmän siihen että miten me oltas paremmin saatavilla.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 402: ”Sillon kun ite kokee että jaksaa siinä <i>työssä</i>, että sillon on vastaanottavampi niille kiukkusemmille asiakkaille. Että jos sitä työssä hyvinvointia ei tueta, tai jos se on sitä että aina on kiire, että ei voi keskustella niistä asioista tai niistä huonoista kokemuksista...”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 851: ”Mä taas ajattelen että kun oot pitkään ollu niinku töissä, ja sitte kysytään et arvostetaanksu. Et tää just, et sillon semmonen pitkään ollu joutuu <i>joka kerta, aina</i> niinku niille ääriajoille, ja just ennenku se seuraava rekryporukka tulee, kun on niit tiukkoja aikoja ja sit se puhelin soi, ja pitäis olla aina sitte sillonki sitä parasta ja hienoo palveluu. Sit tulee niit uusii jotka <i>kauheen innostuneita</i>, ne on <i>just</i> saanu uuden opin ja toinen on ihan kuoleman partaalla - - Ni tuntuu että ei arvosteta.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 728: ”No onhan tää silleen aika rankkaa työtä, et oot sidottu siihen työpisteeseen. Ja et harva asiakas soittaa silleen et hei ihanaa, kiitos —”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 730: ”<i>Kyl se on raskasta</i> kuunnellea niit valituspuheluit kaheksan tuntii päivässä. Et vaik kaikki toimis kuinka hyvin ja asiakas ei vaan sitä ymmärrä, nii...”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 767: ”Se esimerkillisyys, tossa noin. Et sillon mitä Kajaanin ensimmäinen esimies alotti, ja tänneki kuultiin et Kajaanin esimies oli <i>ite</i> ottanu puheluit, ni must tuntuu et kaikilla lokshti suu auki täällä,</p>	<p>Alateema II: Jaksamisen tukeminen</p>	

<p>et <i>wau!</i> - - nii mä olin kans et mitä se tekee, ottaakse puheluita?!”</p> <p>Yhteensä 72 pelkistettyä ilmaisua jaksamisen tukemisesta.</p>	
<p>Pelkistetty ilmaisu 357: ”Siinä valmennuksessakaan, ni toteutuuko se tasapuolisesti. Että onko se esimiehestä kiinni, että siinäki pitäis kyllä miettiä sitä.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 575: ”Et ku mä sain sit eka viikolla ekan kymppirivin, ni sit niist ei enää palkittukaan. Et mun mielestä se ois pitäny palkita jokaista ihka ensimmäisestä omasta kymppirivistä. Eikä niin että palkitaan kaks viikkoo samat tyypit, ja sit lopetetaan koko homma - - et ois otettu vaikka joku et kun olet kerännyt tämän määrän kymppirivejä niin sit saat jonku palkinnon.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 613: ”Just tollanen on niinku epäoikeudenmukasta. Ja siin ei oo <i>mitään</i> perusteluit, et lähettään tommosest, tommosest niinku erikseen pyytää huoneeseen, ja sanotaan et on jo juteltu suurinpiirtein päällikön kans jo asiasta.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 773: ”Noi on niin erilaisii, et miten toimitaan, vuoronvaihoissa. Jotkut antaa jotkut ei. Linjan pitäisi olla yhtenäinen.”</p> <p>Yhteensä 24 pelkistettyä ilmaisua tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.</p>	<p>Alateema III:</p> <p>Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus</p>
<p>Pelkistetty ilmaisu 437: ”Että täällä tehään hirveenä semmosia asioita, että ne on salassa. Vaikka ne voitais tehdä silleen, että ihmiset <i>sais</i> vaikuttaa niihin, mut se tehään vähä silleen hyssyttellen, että ehkä <i>muutama</i> tietää, mutta muuten...”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 555: ”Mut tällast yleist käytännön juttua, et jotai <i>tos</i>i mun mielestä niinku naurettaviiki hommia, mist ei niinku tulla millään tavlla vastaan, vaan niinku asiois ollaan vaan <i>meitä</i> vastaan.”</p> <p>Pelkistetty ilmaisu 1021: ”Että ajaa niinkun meidän etuja ylöspäin. Että ’nyt on kuulun tämmöstä ja tämmöstä, et kannattais vähä miettiä’. Et ei vaan ku jotain pelkkää TYT:ää aina sitten. Sekin on tylsää et me joudutaan aina sit ite ratkasemaan ne ongelmat. Vaik on hyvin harva asia mihin me pystytään itse vaikuttamaan.</p>	<p>Alateema IV:</p> <p>Omaan työhön vaikuttaminen</p>

Se on kans mihin menee ihan turhaan aikaa tiimpalave- reissa, koska must tuntuu oikeesti et ei se johda mihin- kään.”		
Yhteensä 27 pelkistettyä ilmaisua omaan työhön vai- kuttamisesta.		

KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kuka tekee	Mitä tekee	Miten tekee	Miksi tekee	Milloin tekee
Motivaation kasvattaminen				
Johto, esimiehet ja tiimien edustajat (tiimeistä yksi edustaja kustakin, valitaan tiimin sisällä)	Tavoitteiden asettaminen yhdessä Tiimin edustaja viestinviejänä omaan tiimiin yhteistyössä esimiehen kanssa	Osallistava ote	Sitoutuminen tavoitteisiin ja ymmärrys tavoitteiden merkityksestä syvenee → Motivaatio tavoitella tavoitteita kasvaa. Tavoitteet helpommin lähestyttäviä, eivätkä tule ”jostain ylhäältä”	Tavoitteiden asetannan aikaan, kerran vuodessa
Johto	Organisaation painopisteistä ja kehittymisen suunnasta viestiminen.	Kytkentä Urapolku – malliin, mallin syventäminen tulevaisuuden mahdollistajaksi	Työntekijöille selkeä käsitys omista etenemismahdollisuuksista. Lisää sitoutumista ja motivaatiota nykyiseen työhön.	Urapolku-projektin syventäminen? Aikataulu?
Johto ja esimiehet	Työnkierron laajempi käyttöönotto	Suunnitellusti	Vaihtelua työtehtäviin, sitoutumista organisaatioon ja motivaatiota tehdä monipuolisempaa työtä. Ymmärrys ja osaaminen kasvaa, kun tieto ja osaaminen myös muiden yksiköiden työstä lisääntyy.	Vähitellen

Esimies	Antaa palautetta siitä, <i>miten</i> työntekijä tekee työtään (ei pelkästään numeerista palautetta, esim. myynti lukuina tai jälkikirjausaika)	Kannustava, hyviin asioihin tarttuva palaute, jossa kehityskohteisiin mietitään ratkaisuja tai valmennuskeinoja	Palaute muuttaa toimintaa, ja motivoi tekemään paremmin.	Jatkuvasti; erityisesti valmennuskeskusteluissa
Esimies	Viestii työntekijöille painopisteet ja tulevaisuuden näkymät. Viestii oman tiiminsä jäsenille työn mahdollisuuksista ja etenemisestä	Tasapuolinen, oikeudenmukainen, työntekijän omia kiinnostuksenkohteita arvostava etenemisen mahdollistaja	Sitoutuminen ja motivaatio sekä työntekijän oman kehittämisen oma-aloitteisuus ja aktiivisuus lisääntyy, kun työssä on myös näköaloja. Työn hallinnan tunne lisääntyy, kun tulevaisuudesta viestitään hallitusti ja avoimesti, eikä vain haettavaksi tuleva tehtävä kerrallaan.	Erityisesti muutostilanteissa ja vuoden alussa; kehityskeskusteluissa
Esimies	Auttaa työntekijöitä hakemaan työtehtäviä, jotka näkee sopivina ja joihin henkilö on osoittanut kiinnostusta.		Tunne siitä, että esimies tukee ja auttaa eteenpäin sekä tuntee työntekijän vahvuudet, kasvaa.	Erityisesti silloin, kun asia on ajankohtainen tai työtehtäviä on avoinna.

Esimies / johto	Palkitsee erinomaisista suorituksista, myös muista kuin myynnin tavoitteisiin pääsestä (esim. SN4 –tekstiviestipalautteista, erittäin hyvästä asenteesta tai tavasta palvella asiakkaita voitaisiin palkita)	Tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti	Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa, joista on tärkeää palkita, koska silloin motivaatiota tehdä esimerkiksi laadukasta työtä paranee.	Silloin, kun esimies huomaa erinomaista tekemistä tiimissään.
Esimies	Viestii tavoitteista kokonaisuutena	Käyttää arvoja työkaluna päivittäisessä työssään	Työntekijät sitoutuvat paremmin arvojen mukaiseen tavoitteiden kokonaisuuteen	Jatkuvasti, osa arkea
Esimies ja työntekijä	Valmennuskeskustelut, sisältää esim. motivaatio-, palautte- ja kehittymiskeskustelut	Avoimesti, luottamuksellisesti	Valmentaminen perustuu vuorovaikutukseen esimiehen ja työntekijän välillä. Oivaltaminen ja yhteinen ymmärrys muodostuu kahdenvälisissä luottamuksellisissa keskusteluissa. Kehittyminen mahdollistuu.	Säännöllisesti

Esimies; Ajanvaraukset yhteistyössä resurssitiimin kanssa	Suunnittelee valmennustapahtumat ja varaa niille ajan työvuorosuunnittelun kanssa. Merkitään työvuorojärjestelmään	Suunnitelmallisesti	Kun valmennustapahtumat on otettu huomioon jo resurssisuunnitteluvaiheessa, eivät valmennukset peruunnu niin helposti. Työntekijän luottamus kehittämistähtoon ja esimieheen kasvaa. Työntekijän tunne siitä, että hänen kehittyisensä on tärkeää, kasvaa.	Jokaisen työntekijän valmennussuunnitelman mukaisesti, hyvissä ajoin.
Johto ja tukitiimi	Tukihenkilöille poikkeuspäätösvalta, esim. palvelumaksuhyvitykset.		Esimiehille aikaa valmentamiseen	Vaatii johtoryhmän käsittelyn ja organisaatiomuutoksen (?) sekä tukihenkilöiden kouluttamisen.
Esimies	Viestii tulevista valmennuksista ja ilmoittaa niistä kalenterikutsulla. Valmennuksen peruuntuessa ilmoittaa miksi peruuntui, sekä heti uuden valmennusajan	Aktiivisesti	Työntekijän tunne siitä, että hänen kehittyisensä on tärkeää, kasvaa. Luottamus esimieheen kasvaa. Innostaa aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen oman kehittymisen osalta, kun esimies on esimerkillisen aktiivinen.	Työntekijän henkilökohtaisen valmennussuunnitelman mukaisesti

Esimies	Antaa palautetta siitä, <i>miten</i> työntekijä tekee työtään	Kannustavasti, rehellisesti, yksilöllisesti	Numeerista palautetta on jo riittävästi, rinnalle myös muusta havainnoinnista, esim. vierikuuntelusta saatu palaute. Vähentää työntekijöiden tunnetta siitä, että ”vain numeroilla on väliä” ja että työntekijöitä vahditaan. Kannustaa kehittämään omaa työn tekemisen tapaa.	Jatkuva palautteenanto tärkeää
Esimies	Antaa henkilökohtaisen palautteen (esim. myyntiluvut) henkilökohtaisesti	Kannustavasti, rehellisesti, yksilöllisesti	Henkilökohtainen palaute halutaan henkilökohtaisesti, tiimipalaverissa näytettynä kaikkien tiedot kaikille ei motivoi eikä kannusta parantamaan suorituksia.	Palautetilanteissa
Esimies	Antaa koko tiimin palautteen tiimille, esim. koko tiimin myyntimäärät, asiakaspalaute-tulokset, jälkikirjausajat.	Kannustavasti, rehellisesti	Vain tiimin tulos tiimipalaverissa, ts. ei näytetä kenenkään henkilökohtaisia tuloksia; henkilökohtainen kehittyminen on esimiehen ja työntekijän välinen asia, ei tiimin asia.	Tiimipalaverissa (viikoittain)

Työntekijät	Auttavat esimiestä kehittymään omassa työssään antamalla aktiivisesti palautetta	Avoimesti	Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutteinen palaute auttaa koko työyhteisöä kehittymään	Jatkuvasti
Esimies	Vie työntekijöiden kehitysjatatuksia ja palautetta eteenpäin ja ylöspäin, viestii säännöllisesti missä mennään, mitä voidaan toteuttaa ja mitä ei, ja miksi ei.		Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutteinen palaute ja kehittäminen auttaa koko työyhteisöä kehittymään. Työntekijöiden kokemus siitä, että heidän mielipiteillään ja kehittämisajatuksillaan on merkitystä, lisääntyy. Avoimuus ja luottamus kasvaa.	Jatkuvasti

Vuorovaikutuksen parantaminen				
Esimies	Viestii työntekijöille, mitä esimiehet yhdessä päällikön kanssa tekevät valmennuksen eteen.	Avoimesti	Työntekijät saavat lisätietoa siitä, mitä valmennuksellisia asioita on käsitellyssä ja työn alla. Tämä lisää työntekijöiden oma-aloitteisuutta, kun työntekijät saavat lisää tietoa mahdollisuuksista valmentamisen suhteen. Lisää myös työn ja siinä kehittymisen hallinnan ja valmentamisen pitkäjänteisyyden tunnetta työntekijöille.	Silloin, kun asia on ajankohdainen
Esimies	Kertoo, mitä on työn alla, mitä esimiespalaverissa käsitellään ja mitä muita tehtäviä esimies hoitaa valmentamisen lisäksi.	Avoimesti	Työntekijät saavat enemmän ja tarkempaa tietoa siitä, mitä esimies konkreettisesti tekee, jolloin turhautuminen siitä, että valmennuksia ei aina ole, vähenee.	Silloin, kun asia on ajankohdainen
Vuorovastaavana toimiva esimies tai resurssitiimin jäsen	Tiedottaa työntekijöitä esim. skillimuutoksista tai siitä, jos työpäivä sisältääkin muuta, kuin työvuorosuunnittelujärjestelmään on merkitty.	Aktiivisesti, ajankohtaisesti, kannustavasti ja hyvissä ajoin.	Työntekijän työ tulee hallitumaksi. Työntekijän tunne siitä, että hän ja hänen tekemänsä työ on tärkeää ja arvostettua, lisääntyy.	Jatkuvasti, osa arkea

Esimies ja kehitys/tukitiimi yhteistyössä tukihenkilöiden kanssa	Esimiesten ja tukihenkilöiden työn yhteistyön tehostaminen esim. asiaosaamiseen liittyvien haasteiden kartoittamisessa ja <i>erityisesti</i> päivittäisen työn tukemisessa.	Myönteisesti, avoimesti. Esimerkiksi esimiehen ja tukihenkilöiden yhteiset palaverit, joissa mietitään jakamisen tukemiseen keinoja.	Osaamisen tukeminen. Päivittäisen jaksamisen tukeminen. Esimiehille enemmän aikaa valmentamiseen. Ymmärrys lisääntyy, kun yhteistyö lisääntyy.	Voidaan toteuttaa heti. On jo osittain ja osalla esimiehistä käytössä.
Esimies	Ottaa käyttöön tiimipalaverihin seuraavan viikon ajankohdattaiset –osion, jossa kertoo omista tehtävistään ja myös yleisesti mitä seuraavan viikon aikana tapahtuu		Työntekijät saavat lisää tietoa siitä, mitä tapahtuu, milloin esimies on tavoitettavissa ja saatavilla, sekä siitä, milloin voi odottaa että esimies on hoitanut esim. työvuoroja tai HR-asioissa selvityksessä olleen asian. Lisää avoimuutta ja luottamusta työpaikalla.	Käyttöön heti. Osalla esimiehistä jo käytössä.
Esimies	Antaa väliaikatietoja käsiteltyssä olevista työntekijän henkilökohtaisista asioista		Työntekijä tietää, mikä on tilanne ja luottamus esimiehen toimintaan ja siihen, että hän hoitaa asiat sovitussa aikataulussa kasvaa	Jatkuvasti

Koko organisaatio, johto vastuussa, esimies tukee	Työpaikalla saa (edelleen) keskustella, kun ei häiritse muita eikä jälkikirjausaikatavoitteesta karata.		Ilmapiiri ja hyvä fiilis tehdä työtä säilyy ja paranee. Työn sosiaalinen tuki kasvaa, työtä ei tehdä ”yksin”.	Jatkuvasti
Työhyvinvoinnin parantaminen				
Johto & päälliköt	Viestii esimiehille yhtenevästi linjauksista ja toimintatavoista. Perustelee linjaukset.	Avoimesti, oikein	Luottamuksen kasvattaminen	Jatkuvasti
Esimies	Viestii alaisille yhtenevästi linjauksista ja toimintatavoista, esim. vuoronvaihdot Perustelee linjaukset Joustaa, kun se on mahdollista	Avoimesti, oikein	Luottamuksen kasvattaminen Jaksamisen tukeminen	Jatkuvasti
Johto & esimiehet	Vaikuttamismahdollisuuksia työntekijöille niihin asioihin, missä se on mahdollista	Esimerkiksi istumapaikkoja vaihdettaessa kysytään, mitä työntekijät haluavat.	Työn hallinnan tunne kasvaa. Arvostuksen tunne kasvaa. Aktiivisuus lisääntyy, kun päätös- ja vaikutusvaltaa annetaan.	Silloin, kun ajankohtaista. Esimiehet voivat miettiä, missä asioissa työntekijät voitaisiin ottaa aktiivisiksi osallistujiksi päätöksiin ja niihin vaikuttamiseen.

Resurssitiimi Esimies viestii tästä mahdollisuudesta työntekijöille	Antaa ylimääräisen tauon työntekijän sitä tarvitessa, esim. ”paha puhelu”	Joustavasti	Auttaa työntekijää jaksamaan työssä, kun saa hetken purkaa tilannetta ja hengähtää.	Silloin, kun työntekijä tarvitsee
Johto	Poistaa ”Mitä tänään tein” – listan käytöstä		Luottamuksen kasvattaminen. Esimiehille enemmän aikaa valmentamiseen, kun kaikkien tiimin jäsenten tekemisten kuitaamista ei enää tarvitse tehdä järjestelmään.	Kertatoimenpide
Esimies	Ottaa itse puheluita erityisesti silloin, kun linjoilla on kiire.		Tukee konkreettisesti työntekijöiden jaksamista, viestii perustyön arvostuksesta, antaa uskottavuutta erityisesti myynnin valmennukseen. → Tiimihenki paranee, kannustaa konkreettisesti: ”Me hoidetaan tääl”	Tarpeen vaatiessa, vähintään kahtena päivänä kuukaudessa

Esimies	Vierikuuntelee työntekijää kokonaisen päivän ja antaa palautetta live-tilanteessa.	Kannustavasti, luontevasti	Parantaa avoimuutta ja tuo valmennuskeskusteluihin uskottavuutta. Lisää luottamusta ja tukee työntekijän jaksamista, kun esimies ymmärtää työn kokonaisuuden. ”Vahtimisen” tunne vähenee, kun esimies havainnoi työntekijän työtä vuorovaikutteisesti live-tilanteessa, ei vain tallenteilta.	Työntekijän henkilökohtaisen valmennussuunnitelman mukaisesti, esim. kerran kuussa
Esimies	Jaksamiskeskustelut tiimin tai pienryhmien kesken	Avoimesti	Auttaa työntekijöitä jaksamaan, kun saa purkaa mielen päällä olevia asioita ja saa pienen hengähdystauon kiireen keskellä	Erityisesti pitkään jatku-neissa kiiretilanteissa, työntekijöiden tarpeen mukaan
Johto ja esimiehet yhteistyössä erityisesti kehitystiimin kanssa	Kartoitetaan, mitä nykyisiä esimiehen töitä voisi siirtää muille osastoille tehtäväksi ilman, että ymmärrys vähenee. Esimerkiksi skillikartat ja raportit kehitystiimin vastuulle?	Yksiköiden yhteisissä workshopeissa	Esimiehille aikaa valmennukseen, esimiesten valmennustyön mahdollistaminen. Esimiesten työhyvinvoinnin parantaminen. Mahdollistaa esimiesten kehittymisen valmentajina, kun siihen on aikaa.	Työ aloitetaan heti